

# 淘宝十年 Product Stories

苏杰 / 编著

产  
年  
品  
事

立刻购买

加入购物车

喜欢

收藏宝贝



电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>

# 目录

封面

宝贝评价

第1章 引言：故事要开始了

初心：为啥会有这本书

本书的写作特色与局限

本书的主要结构

本书的产品定位

第2章 从“商品”说起

01. 一个买家的淘宝之旅

02. 产品经理都是分类控

03. 看似完美的类目+属性

04. 解决问题，而不是做产品

05. 谈感情，还是谈利益

第3章“淘宝”就是导购

06. “淘宝”的由来与首页

07. “导购”到底是什么玩意儿

08. 被别人打败，不如被自己打败

09. 向超市学习，前后台类目拆分

## 10. 旧的新概念：SPU/SKU及其他

### 第4章“搜索”的启示

11. 从通用搜索到淘宝搜索

12. 效率与公平，买家与卖家

13. “阿基米德”与卖家的抗议

14. 从技术到业务，解决“局部矛盾”

15. 事关体验，导航的“皮子”与“里子”

16. 心态的修炼，从罚人到度人

17. 从商品到产品，一站式的理想

18. 最懂你的搜索，精细化与个性化

### 第5章“电商”还是商

19. 赚钱，从“招财进宝”开始

20. 电商参与商业的轻重程度

21. 从淘宝团购到“聚划算”

22. 淘江湖的“遗产”：无心插柳柳成荫

23. C2B与预售，交易的未来

24. 指路明灯，聊聊数据产品

### 第6章“下单”之前

25. 支付宝、交易系统的诞生

26. 购物车的救赎：促销和运费模板

27. 第一代营销工具，商户平台诞生

28. 第二代与第三代营销工具

29. 我的淘宝？是你的淘宝吧

## 第7章“交易”之时

30. 纠结：到底何时减库存

31. 虚拟交易攻防战：从自动发货到直充

32. “拍卖”和“秒杀”，让人欢喜让人忧

33. 选择相信？卖家能不能拒卖

34. 终极“大统一模型”？交易平台化

## 第8章“付款”之后

35. 有关“货”的进化与退化

36. “售后保障”非小事

37. 评价系统的早期优化

38. 对“亲，给好评哦”的反思

39. 选择用户价值，有关申诉

## 第9章 淘宝体的“旺旺”

40. 贸易通与淘宝旺旺

41. 阿里旺旺的分分合合

42. 系统化思维，反垃圾的智慧

43. 顺“我”者昌，逆“我”者亡

44. 聊聊未来的移动与无线

## 第10章 以人为本

45. 别了，产品经理的能力模型

46. 产品经理练级攻略

47. 前辈谈产品与产品经理

48. 淘宝在产品经理培养上的探索

49. 给想转行做产品经理的同学

尾声：从《人人都是产品经理》到《淘宝十年产品事》

致谢

本书由“[ePUBw.COM](#)”整理, [ePUBw.COM](#) 提供

最新最全的优质电子书下载！！！

# 封面

# 淘宝十年产品事

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 · BEIJING

本书由“[ePUBw.COM](#)”整理，[ePUBw.COM](#) 提供  
最新最全的优质电子书下载！！！

## 宝贝评价

《淘宝技术这十年》作者，前淘宝技术大学校长

子柳



做产品如生孩子：苏杰的第一本书向产品经理讲述了“怀胎十月”的前后过程；这一本书则会告诉大家，那些有了出息的“孩子”是怎么养大的。转瞬十年，淘宝有幸做好了几个产品，其中故事颇多传奇，我读起来都不胜唏嘘。现在这些能够公开出来跟业界分享，确是一件好事。

《我看电商》作者，淘宝商城创始总经理

黄若



很多时候，产品开发过程中的讨论、反复、纠结，远远比最后展示的成品更有趣、更富于启发。

本书作者从他亲历和访谈的角度，介绍了淘宝、淘宝商城、旺旺，以及聚划算等平台产品孵化过程的许多细节和思考，十分富于借鉴意义。很多时候当一个电商产品开发出来，或者当一个商务流程推广开来后，人们容易觉得习以为常，殊不知每一项创新的背后，都有许多不为人知的彷徨、曲折甚至弯路，这些恰恰是最有价值的“营养素”。

推荐电商界同仁读一下这本书。

淘宝首批产品经理之一，一淘网站负责人，资深总监

浅雪



回首淘宝这十年，一路摸索过来。我们经历了前所未有的挑战：买卖双方的信任问题；商业规则既要发展，也要平衡，还得防作弊；海量数据的加工处理与应用。也经历了非常多的意外惊喜：信用等级从钻石到皇冠再到金冠；因交易量太大引发的超卖。这一路，有成功，有失败，有泪水，有欢乐。能跟淘宝的亲们一起成长，是我这辈子最快乐的事情；有上亿的用户使用自己耕耘的产品，是我这辈子最骄傲的事。淘宝，永远爱你。

阿芙CTO

廖文杰



听苏杰滔滔道来淘宝十年产品事，其实是产品经理们这十年从产品角度、用户需求角度不断自我否定，不断微小改进迭代，用心血浇灌出来的产品和产品经理个人的成长史。回头一看，哦，原来做产品都要深入细节，沉下心来，都要过一段苦逼的岁月，在过程中提升技法和“武功”，没有太多捷径可走。

淘宝营销产品、营销平台创始产品经理

金萍



优秀的成功的产品要顺势而为，本书很多关键产品、平台更新换代都很好地体现了这一点。产品经理可以通过细细品味书中每个产品的势和为，把握所负责产品的大势，顺势而为做出成功产品。

艾瑞市场咨询（iResearch）总裁

杨伟庆



淘宝十年，可供记录和回味的不可谓不多，其中值得大书特书的，产品首当其冲。作者以产品经理的身份和视角很好地完成了这一记载。纵观业界十年，淘宝的产品故事能带给我们的启发极其珍贵，要创造自己的奇迹，眼里看着这本《事》，心中琢磨这本事！

淘江湖、淘金币、聚划算的创始产品经理

保义（孔志）



这不仅仅是淘宝的产品史，更是中国电子商务发展的一个缩影。为适应日新月异的电子商务发展环境，淘宝产品一直走在创新的最前沿，很多设计已然成为教科书甚至行业标准，引领着整个行业发展。这本书也是淘宝献给这个时代的一份礼物，值得永久珍藏。同时感谢编者尽心尽力地整理、编写，让我们拥有这份财富。

《沸腾十五年》作者，天极网创始人，雷锋网发起人

林军



说淘宝是最多人用的产品需讨论，但说是最多人参与的产品则无异议，淘宝因人而生，有人就有故事。淘宝十年，故事多多。

阿里妈妈负责人，副总裁

超凡



淘宝的产品发展是中国电子商务平台的成长史，为了支持上面的多样性，以及支持卖家成长和消费者体验，淘宝以平台的角色做出了很多的好产品，当中也不乏失败重来的经验。苏杰牵头真实地还原了历史，相信也可以给未来带来很多思考。如果希望了解中国电子商务的产品体系，这本书是最好的参考手册。

电商微博意见领袖，触电电商创始人

龚文祥



推荐电商人及卖家通过此书更深入地了解中国电商的“中央”——淘宝。目前阶段，熟悉、了解淘宝，是一个电商人及卖家的竞争力之一。

淘宝天下《卖家》杂志执行主编

恩雅



当产品经理邂逅了文艺青年，当数据宅男变身为周立波大波波娃，当有序的逻辑潜伏在无序的时间轴之下，这些相对立的气质便激发出矛盾之美。逻辑和趣味，这本书都提供了，这件事有点难得了。

淘宝卖家运营，规则管理专员

舒雅



前几日同事们聚会，其中有一个离职之后去了一家B2C的旧同事，他整晚不发一语，看着我们像往常一样“吐槽”业务。酒过三巡之后他终于开了口，他说：“现在才发现你们的工作是真的‘have fun’啊，一会儿买家如何如何，一会儿卖家如何如何，一会儿平台如何如何，别看你们说着如何纠结、如何烦恼，脸上、眼角，冒出来的光啊，简直亮瞎了我的眼睛。”他还说：“要真离开以后你们就会知道，恐怕再难找到一份工作，能让你们再度拥有这种‘挥斥方遒’的感觉。”

他说得没错，这基本就是我们这些人每天的状态，在纠结中体会乐趣，在责任感中看到价值。淘宝的十年，是我们这些人痛并快乐地成长的十年。淘宝的产品、业务跟我们这些人一样，一路上磕磕碰碰，

一时踏上云端，一时又陷在泥潭，尽管不完美，但有太多的故事值得我们去回味和珍藏。

淘宝前端委员会会长，淘宝用户体验部

小马



“直到和你做了多年朋友/才明白我的眼泪/不是为你而流/也为别人而流……”，这是淘宝的十年，从中，你会读出你的十年。

天猫前产品经理，天品网CEO

大熊



作为前淘宝的一员和苏杰的前同事，看到这本《淘宝十年产品事》感到非常有亲切感，一读就一发不可收拾，很多故事历历在目。这是本非常棒的好书，前事不忘后事之师，本书通过总结淘宝十年来产品的变迁来用实例讲述淘宝是如何做成的，这样的揭秘机会不多，大家不可错失机会哦。

淘宝搜索，产品总监

## 思函



淘宝产品史，不仅是淘宝主要产品发展的历史，也是淘宝成长变迁的历史，更能让人感受到传统商业体系同新兴互联网在交汇碰撞融合过程中的那些艰难、挑战和思考。

天猫原创品牌“膜法世家”创始人兼总经理

黄晓东



作为在淘宝上成长起来的卖家，读完《淘宝十年产品事》，最初创业的画面立现眼前。那时在淘宝上没日没夜地忙碌，到今天依然历历在目。而这本书让我更了解到，淘宝作为电商平台在为买家和卖家提供交易的背后，付出了大量的心血和汗水。

《淘宝十年产品事》用淘宝的产品翔实、全面地解析了淘宝这十年的变化，每一个变化过程都是产品升级的体现，是每一位产品经理热忱付出的结果。

正是由于淘宝各个产品的支持，才使得消费者的购物体验愈发顺畅，卖家的成长更为迅猛。想要深度了解淘宝的变化，本书值得一读。作

为淘宝上的卖家，非常感谢淘宝的每个产品，正是这些产品，帮助我们让顾客的体验不断提升。

淘宝产品部，资深总监

徐达



这本书可以说是对淘宝产品发展历史的一个最全面的回放。有经验、有教训，值得一读。同时，对比淘宝的产品发展和其他互联网公司的产品发展差异，也可以更清晰地了解阿里巴巴、了解中国电商行业的发展历程。

狼客传媒有限公司，营销顾问

胡敏



苏杰作为淘宝资深的产品经理人，在这本《淘宝十年产品事》中，很详细地介绍了淘宝的各个产品从开始到不断进化的一个过程。这对于所有产品经理们都是一个很好的学习机会。

阿里集团知识管理的布道者、发起人

小桥



淘宝十年产品事，在我看来一直朝十个字努力：产品运营化、运营产品化。做产品设计的人，要让产品具备自动运营的能力和机制；做运营的人，要将自己的运营工作固化为产品机制自动运转。展望未来，期待着淘宝的运营、产品和技术三个飞轮都可以快速转动！

古星电子商务CEO

黄珂



以修史之志，挖掘、整理诸多淘宝创业元老口述笔录，弥足珍贵；以产品为线，连缀穿起淘宝发展历程转变及瞬间，别具匠心。让亲历过去十年电商发展的业内人士倍感亲切，也让即将踏入此“洪流”的有识之士，分宗理脉，有迹可循。

自媒体人，淘宝搜索前负责人

鬼脚七



淘宝十年发展，背后有很多故事。在一个商业模式确定下来以后，产品的演变发挥着重要的作用。看《淘宝十年产品事》，可以了解一个产品从零用户到数亿用户的故事，可以知道一个网站从零到上万亿交易额的历程。最有价值的或许是，隐藏在这些产品背后的商业逻辑思考。值得每个希望了解淘宝、学习产品设计的朋友阅读。

《天下网商》执行主编

康倩茹



如果你以为本书通篇都是IT男的技术术语，对之望而却步的话，那就大错特错了。一个“事”字道明，淘宝十年产品发展史，并不是艰涩难懂的技术进阶过程，而是由一个个细节、一段段故事、一个个鲜活的人组成。作者用心良苦，但文字深入浅出，即便是外行人读来，也将受益良多。

《正在爆发的互联网革命》作者，前淘宝人，电商宝、新电商创始人兼CEO

马国良



《淘宝十年产品事》是淘宝十年的产品史，更是中国电子商务发展最为核心的产品史。作为一位参与者和经历者，历历在目。本书无论是专业性还是故事性都非常鲜活到位，非常的好看，相信会是产品经理和电商从业者必备的成长书籍。

《玩法变了》作者，老淘宝人，蘑菇街COO

李研珠



所有经历过淘宝发展的人，都能体会淘宝的产品之路有多曲折。不断地尝试、纠结、改变、反思，同时也是在和运营不断碰撞中才成就了淘宝的产品体系和现在的规模。我好高兴苏杰愿意花时间去整理这些有价值的经验教训，不讲大道理，不装，不是回忆录，这太好了！

淘宝搜索，运营专员

云柏



淘宝产品史，从产品的视角记录了淘宝的发展变迁。通过这本书，不仅能了解淘宝发展中每一次重大决策背后的故事，细细品味，还能窥探淘宝这十年的发展哲学！

《产品经理修炼之道》作者，1688无线业务负责人

费杰



淘宝的产品这么多年沉淀下来，超级的庞大和复杂。我自己仅了解其中的一些皮毛，看了这本书同样非常受益。这种书给我带来了更全面、翔实的参照和启发，同样也成为我拓宽产品视野的一本真正实战的书。感谢苏杰这么多年来的努力和坚持。

@osa品牌服饰CIO

王鹏飞（艾迪）



作为和淘宝一起成长起来的“淘品牌”卖家，我更能体会书中产品背后的故事，面对目前电商行业的产品现状，我更加坚信“很牛的产品都是从苦逼的岁月中熬出来的”，相信各位电商从业者会从《淘宝十年产品事》中看清自己未来的产品规划与方向。

天猫高级产品专家

大炳



淘宝产品的历史记录了淘宝系这个中国乃至世界的消费电子商务“巨无霸”生态系统的进化过程，让我们充分感受到了电子商务澎湃的生命力。观史为鉴，这部产品史为继续有志于在这个生态系统中探索和成就自我的个体奠定了思考的基础和方法论。希望大家从这里出发，把握规律，洞悉消费心智，不断创新，参与和见证这个伟大生态体系的进化。

聚划算，运营专员

陈三



“道生一，一生二，二生三，三生万物”，道就是万物运行的本源。不论今日小伙伴们对淘宝有着多少种理解和感受，作为资深产品经理，苏杰眼中的淘宝就是一个“产品”，就是这一切变化之“道”。在淘宝成立十周年之际，苏杰的这本书带给我们一个独特的视角，值得每位电商从业者一读，大有裨益。

美团网副总裁，人人网联合创始人

王慧文



读懂淘宝，从这本书开始。

《天下网商·经理人》执行主编

何徐麒



随着阿里巴巴的重心从MP（管理岗+技术岗，强调管理职能）转向PM（强调专业技术），一批阿里巴巴的技术和产品人才进入了大众视线。更可贵的是，他们梳理了阿里巴巴历年来在电子商务上开拓性的技术和产品探索，并无私地将这些宝贵经验分享给所有人。从历史追寻的意义上，读《淘宝十年产品事》，就是读一本产品经理视角的中国电子商务变迁史。所有有志于在未来做出更好产品体验的电商，都应该看看这本书。

老阿里人，口碑网创始人，投资人

李治国



苏杰是产品经理中的有心人，他经常思考，懂得总结，愿意分享。市面上分析淘宝的书很多，要么是从战略上条分缕析，要么是局外人指

点江山；而这本书将从产品经理的视角还原淘宝的产品路线及变迁，会让读者从更微观的角度了解淘宝，以及了解阿里人在Marketplace（交易市场）的创建方面的一些经验。现在越来越多的阿里人把阿里的Marketplace经验复制到各个领域，因为每个领域都需要更开放、透明、中立、高效的交易平台。

知名科技商业观察家，微创新研究中心创始人、首席研究员

金错刀



我常说，互联网公司是得产品经理得天下，这本书，告诉你，淘宝如何靠产品经理打天下。告诉你另一个鲜为人知的淘宝，从产品经理的角度发现淘宝的后台，很干货：从导购，到搜索，再到旺旺，再到天猫，90%的产品经理，都是在守江山，在已有的产品上做优化，淘宝的产品经理则是不断进攻。一些产品经理大牛也纷纷出场，如一灯、超凡、浅雪等。

淘宝搜索，产品经理

冰陵



如果你好奇今天的淘宝是如何成长的，如果你遗憾没有亲身经历那些变革，如果你面对问题苦于没有经验……那么你需要本书！以史为鉴，以史为镜，方能少走弯路！

蓝狮子数字出版中心主编

崔璀



别不承认，你的生活早已离不开淘宝。

既然如此，多了解一下你的生活伴侣，又何尝不可？

淘宝创始团队成员，淘宝大学前负责人

小宝



伴随着淘宝的成长，有数不清的产品在淘宝中诞生，这些产品有的如流星稍纵即逝，有的如明星璀璨不朽。无论成败，回头的时候往往会觉得迷失自己来时的路。这本书也许可以帮大家拨开历史的尘埃，寻踪觅迹到一些线索。

无论别人怎么看，在我的心里，淘宝历史上最牛的产品依然是旺旺和支付宝，这两个产品保驾护航了淘宝从小到大，充分满足了淘宝生存和发展的需求。甚至支付宝从一个产品，衍变成了一家伟大的金融公司，这是很多人始料未及的。

我的总结是：一个好的产品必须符合的原则是能否满足客户的需求，而一个伟大的产品必须符合的原则是是否可以树立行业的新标准。

Guang.com创始人，UCDChina发起人，贝塔.朋友发起人

白鸦



深读一个成功产品的发展和变迁史，绝对比深读十本产品设计理论书籍的收获要再多十倍。做产品其实没多少理论，实践和别人走过的路才是最能学到东西的地方。

淘宝搜索，产品经理

书影



十年前，淘宝还刚出生；十年后，淘宝已然茁壮成长。这之间的故事，都融在这本书里，读完后，你将比淘宝的小二们更了解淘宝。

旺旺与客户端事业部，测试工程师

帅牛



淘宝在过去的十年间取得了极大的成功，但十年间的探索也不可能避免地走了一些弯路。我们愿与广大读者一起分享现在的辉煌，更愿意分享我们过去的经验和教训。希望书中的故事能带给读者一些启发和借鉴，淘宝网愿与您共勉。

前Facebook第一位中国籍研发经理，《打造Facebook》作者，天使投资人

王淮



有些人恨淘宝，更多的人爱淘宝，但没人可以否认，淘宝颠覆了中国人的购物习惯。苏杰以一个产品经理的角度告诉你一个活生生的淘宝故事——淘宝是如何诞生的，背后那些鲜活的人是谁，他们是如何将淘宝一步一步打造成现在的模样。这背后的种种琐碎最后汇聚成了一个伟大的产品。我很享受这个阅读和学习的过程。

伊米妮女包（含小米包铺）总经理

陈荷忠（大米）



我是2009年开始接触和做淘宝的，在2009年之前我没逛过淘宝，所以，2009年之前的淘宝是什么样的我是没概念的，这本书让我比较全面地了解了2009年之前的淘宝，对我起到了知识普及的作用。2009年之后，我自己做淘宝，所以看这本书的过程中很多东西比较熟悉。但是之前是站在局外来看的，不清楚淘宝的那些变化的前因后果，这本书让我明白了很多原理。这本书很棒，我相信有很多电商从业者和我一样，对淘宝的了解是一段一段的，或者是表面的或浅层的，这本书能让我们完整、全面地了解淘宝产品变化，并通过这些变化背后前因后果的推敲，琢磨和掌握一些原理，对自己做产品有很大的借鉴意义。

商派创始人兼副总裁

计三勇



我跟随淘宝从2006年走到现在，看到那些过去的产品和名词，终于有机会了解到这些产品的来龙去脉、始末由来，很兴奋。也是这一个个的产品帮助我们发展业务，拓展销售，帮助商家更好地发

挥自己的能量，让淘宝这个大舞台始终保持行业的领先优势。同时，也能从这些产品的演变过程，了解到平台的一些运营思想。这些运营思想，有更广泛的价值和意义，可以在不同的领域有所应用。

浙江大学管理学院教授，《电子商务》课程主讲

李小东



《淘宝十年产品事》是一部淘宝产品的发展史，更是一部产品经理的成长史，只有“以客户为中心”的产品才能赢得市场。

易观国际，助理总裁

叶坚峰



若论产品的用户数，大淘宝的每一个产品基本上都是过亿用户。但看似风光的产品背后，都是一个个吐血的产品经理。大公司拥有过亿的用户基数，一个好产品的出现反而会面对更加多舛的命运，所以，当你真正理解了大淘宝产品背后的故事后，你可能离一个成功的产品经理不远了。

——通过各种方式给作者反馈，就有机会让你的点评也出现在这里哦，我们打算重印一次就更新一批，：）

**本书由“[ePUBw.COM](#)”整理，[ePUBw.COM](#) 提供  
最新最全的优质电子书下载！！！**

## 第1章 引言：故事要开始了

当我写下这行字的时候，是2013年5月10日，一个普通的星期五，但对淘宝来说，这是一个特殊的日子，因为在2003年5月10日，她成立了。

十年，虽不长，但也不短，里面总有一些故事值得说。

### 初心：为啥会有这本书

别急，在开始淘宝产品的故事之前，我先说说自己的故事，2010年4月，是《人人都是产品经理》V1.0出版的时间，也正好是我从阿里巴巴B2B转岗到淘宝的日子，之后，我在天猫做了将近两年的产品，逐渐体会到各种痛苦和可惜，因为我在工作中发现，淘宝的产品中有太多精彩的案例，能给大家带来很多启发：

有太多犯过的错在反复出现，而每一次都有新人掉入同样的坑；

每一个傻×的设计都是有原因的，弄清楚以后，你都能如临现场一般，感受到当时的无奈；

每一个庞大的系统都是一步步长成的，其中每一个奇怪的规则，背后都有一个满是血泪的故事；

甚至每一个大家想到的“新产品”，都是几年前有人想过，甚至做过的。

.....

但是，很多新来的产品经理，不知道也不理解。

很多做电子商务的同行，也在反复试错。

于是，我想把这些故事写出来。

产品经理的成长，案例教学是很好的办法，而最好的案例其实就在身边，举目望去，又有多少案例比整个淘宝更鲜活？淘宝的核心系统这么多年的积累，已经可以提供很多思路。很高兴，我发现淘宝最早的几位产品经理都还在阿里集团，但都已离开产品一线，我很担心再过三五年大家都不记得当初做过的事情了，或者不在阿里了，那就是整个淘宝产品记忆的丢失，是阿里的重大损失，甚至是电商行业、产品经理业界的遗憾。

说干就干，2012年，我离开天猫转岗集团，为的是有更多的可支配时间。5月，正式启动，当初的想法是书写一部“淘宝产品史”，完整地描述整个淘宝的产品架构，以及她是如何一步步发展的。

## 本书的写作特色与局限

我从商品系统和交易系统切入，一开始比较顺利，因为自己相对熟悉，但渐渐地，我意识到如果一直是我自己来梳理每一块产品，那样效率太低了，所以，通过商品与交易沉淀下来的一些方法论，我开始探索群体写作的模式，让更多的人可以参与甚至牵头来做这个事情。于是，我组建了一个虚拟的“编辑部”，利用我自己出过一本书、组织翻译过一本书、参与策划过N本书的经验，借鉴出版业的流程，加上互联网产品提供的一些工具，召集一帮人协作完成“淘宝产品史”，我给项目起了个名字——淘宝网事工作室。

通过这个名头，我在探索群体写作的模式，主要分成三步。

一，定流程。



二，分角色。其中又以牵头把控者、采集整理者、内容贡献者为关键角色。

## 几种关键角色

-  组织协调者 (+)
-  牵头把控者 (+)
-  采集整理者 (+)
-  内容贡献者 (+)
-  业余支持者 (+)
-  速记员 (+)

三，树标杆。这里用了淘宝的搜索系统。

★

★

| 话题                      | 涉及时间段     | 采访对象             |
|-------------------------|-----------|------------------|
| 淘宝早期的搜索技术               | 2003~2008 | [REDACTED] (待确认) |
| 淘宝早期的搜索产品和功能            | 2003~2008 | 待定               |
| 从 List 转换到 Search 的用户考量 | 2008~2009 | [REDACTED] (待确认) |
| Search 对比 List 的主要变化    | 2009      | [REDACTED]       |
| 搜索排序规则的主要变迁和评价指标        | 2009~2012 | [REDACTED]       |
| 卖家服务质量和商品质量对搜索排序的影响变迁   | 2010~2012 | [REDACTED]       |
| 搜索前端功能的发展和变迁            | 2010~2012 | [REDACTED]       |
| 智能导航的发展和变迁              | 2009~2012 | [REDACTED]       |
| 产品搜索和垂直化的发展和变迁          | 2009~2012 | [REDACTED]       |
| 反作弊体系的发展和变迁             | 2010~2012 | [REDACTED]       |

★

在做的过程中，我接触了上百位淘宝的老员工，随着自己知道得越来越多，信心却越来越少……因为我发现自己的能力还不够修史、不够搭出一个完整的框架，想想也是——淘宝的产品经理们一致认为，淘宝很需要一位首席产品架构师，但大家也一致认为，没人有能力坐这个位子。

所以，2013年春节后，我渐渐放弃了最初的想法，转而想到，把已有的内容以故事集的方式来呈现，好吧，就叫“淘宝十年产品事”。因为所有同事都是在用热情、用业余时间做这件事，进度很难有保证，所以到了后期，我自己的投入越来越多，这可能会是本书的一个“软肋”。写作的过程中，我已尽量降低因为自己的局限性而造成的不利影响，但还是要提醒大家，本书只是一个在阿里集团工作七年、在淘宝

一线产品岗位工作了两年的基层员工所作，本书只是对淘宝十年来产品故事的“管中窥豹”，难保不片面、难保完全客观，只求有所启发。

而在内容上的局限，大家可以翻看第01节中的“还有一些产品需要大家自行脑补”那一段，希望大家尽早了解，以免怀揣不合理的期待。

## 本书的主要结构

直接一点，一起来看一下全书的一级目录，了解每章都说了些什么。

- (1) 引言：故事要开始了——主要谈一下编写本书的初衷，本书的写作特色、局限性、主要结构与定位。
- (2) 从“商品”说起——从淘宝最重要的一个“实体”商品说起，大家体会一下它从1、10、100发展到1亿、10亿、100亿之后，在分类系统上要如何适应，又为什么会导致淘宝与卖家的情感破裂？
- (3) “淘宝”就是导购——商品有了分类，如何让买家找到？简单的“导购”，造就了淘宝、天猫、聚划算、一淘各大网站，淘宝的产品经理们，将怎样对层出不穷的导购方式抽丝剥茧，探究到本质？
- (4) “搜索”的启示——相比通用搜索，淘宝搜索承担了流量分配的作用，说夸张点，掌握了卖家的命脉，大家在做这个产品的过程中，产生了很多哲学思考，我们来看看产品经理是怎么变哲学家的。

(5) “电商”还是商——电子商务的本质，还是商务，所以，广告、供应链、大规模定制、数据指导决策……都是绕不开的话题，通过淘宝，让我们看看传统商务在“电子”的帮助下有哪些精彩的未来。这一章，我们会看到淘宝历史上最大的无心插柳——聚划算，它是怎样以一种奇怪节奏长出来的。

(6) “下单”之前——网购，交易的环节很关键，所以我们分为前、中、后来说。“下单”之前，我们会碰到很多重量级的产品，你可以想象，淘宝的最初三四年，居然连诸如购物车和各种营销工具都没有吗？

(7) “交易”之时——决定下单之后，一个简单的“何时减库存”的问题，都可以让淘宝的产品经理们苦恼不已，而看似好玩的“拍卖”与“秒杀”交易，背后又有哪些纠结？更可怕的是，到底是怎样一个小小的疏忽，就可以让三个月、几十个人的辛苦工作完全白费？

(8) “付款”之后——等收货的心情一定不错，但如果碰到一些烂事儿就恶心了。淘宝是如何为买家做售后保障的？又是如何帮助卖家合理申诉的？在评价方面，一句“亲，给好评哦”的背后，又有着哪些反思？

(9) 淘宝体的“旺旺”——旺旺与支付宝，是淘宝打败eBay的两大利器。不过，旺旺在阿里内部的发展可不是一帆风顺的，分分合合好几

次，有过自立门户的打算，也有过差点被放弃的决定，这是怎么回事？

(10) 以人为本——产品说完了，来说说做产品的人，即淘宝的产品经理们。淘宝如何定义这个岗位？如何细分这个岗位？前辈们如何看待这个岗位？在产品经理的培养上又有哪些实践和探索？

尾声：从《人人都是产品经理》到《淘宝十年产品事》（即本书），这一段是我一些心路历程，从三年多前出版《人人都是产品经理》，到转岗天猫，奋战于一线，做了几个垂直市场、做了天猫会员体系、做了天猫三周年大型活动……又到出版《淘宝十年产品事》，过程中的想法变化与决定，希望对每一位在职场里探索成长道路的同学，有一些启发。

全书有两条线，明线讲淘宝产品，暗线讲做产品的人。是因人成事，还是因事成人？也许是互为因果的吧。

## 本书的产品定位

### 核心用户

在本书的编写过程中，我学到了很多，一些产品的设计思路，甚至蕴含了哲学上的思考，相信，这本书不仅对产品经理们有帮助，它还能让电子商务从业者在里面看到身边的故事，让电商、互联网公司的技

术、运营、设计等岗位的同学从另一个视角观察自己的工作。甚至，淘宝对“生态系统”的理解——控制还是放权，自下而上还是自上而下，如何选择价值观等方面的探索，也会给那些愿意思考的人们，带来一些启发。

## 刚性需求

产品经理到了一定阶段，再要成长，光靠学习一些知识、技能已经不够了，必须通过经典的案例学习，而本书就提供了小到页面细节，大到平台架构的丰富案例。

电商从业者无法无视“淘宝”这个标杆的存在。十年来，她经历了哪些重大变化，核心产品的设计，以及背后的思考，深挖到淘宝信奉的价值逻辑，可以帮助大家做出更好的选择。

愿意思考的人们，也可以从“淘宝”这个产品，或者说社会现象、经济现象里，找到每天都能体会到的那些变化的原因，从而想得更明白，活得更通透。

## 用什么产品来满足

我的解决方案就是——《淘宝十年产品事》，那么，就让我们从“一个买家来到淘宝会碰到什么产品”切进去，开始吧。

本书由“[ePUBw.COM](#)”整理, [ePUBw.COM](#) 提供

最新最全的优质电子书下载！！！

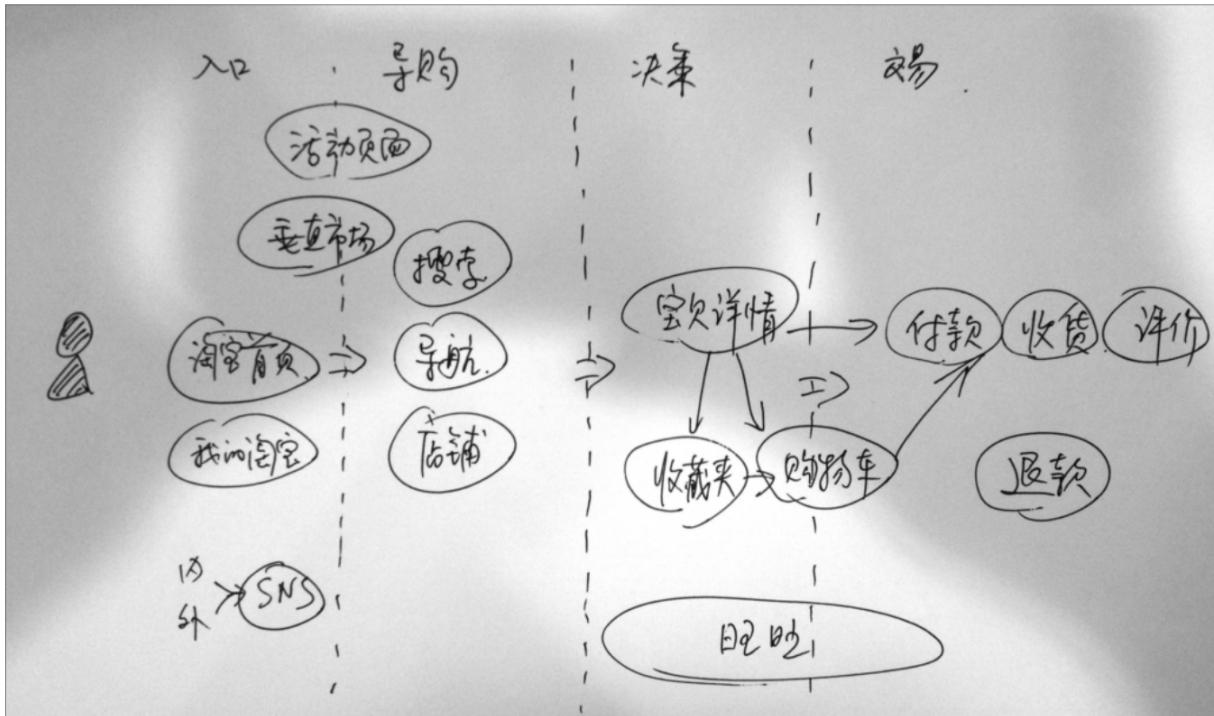
## 第2章 从“商品”说起

本章先介绍“一个买家的淘宝之旅”，把大家带入一个买家的角色，Ta在使用淘宝的过程中，都会遇到什么产品。然后，从“商品”这个淘宝上最基本的实体切入，看看淘宝的产品经理们面对数以亿计的商品时，是怎么分类管理的，用我的话来说，这就需要“产品经理都是分类控”。从最初简单的分类，到“看似‘完美’的类目+属性”，我们解决了很多问题，也带来了更多新的问题，渐渐地，产品经理们体会到，自己的职责是“解决问题，而不是做产品”。随着淘宝的成熟，我们和卖家的关系也发生了改变，在本章的最后，“谈感情，还是谈利益”这个话题，终于摆上台面。

### 01. 一个买家的淘宝之旅

你应该在淘宝上买过东西，我们来说说最常见的购物过程。

从某个入口类页面（或广义到产品）开始，经过某种导购过程，到达了需要你做交易决策的页面，之后，进入交易过程。



## 手绘：一个买家的淘宝之旅

每个环节，你会碰到如下一些典型的产品。

我们跳过注册/登录的环节，直接看会员访问的入口，最典型的是淘宝首页（[www.taobao.com](http://www.taobao.com)）或某个活动页面，当然，对于一些资深的淘宝买家，Ta的入口也可能是“我的淘宝”、某个垂直市场首页、收藏的某个店铺首页，甚至是某些有SNS属性的页面，比如淘宝内部的论坛、帮派，或外部的蘑菇街、美丽说。

然后，从这个入口到一个具体的商品详情页面，也叫商品Detail页的过程，都可以视为广义的导购过程。淘宝可以根据买家是否有明确的购物需求，而用不同的产品来导购：

- ▶ 对有明确购物目标的（比如说要买一双Nike鞋，连货号都知道了）买家，提供搜索、搜索结果页。
- ▶ 对于只有模糊购物目标的（比如想买几件T恤、一个路由器）买家，提供类目导航、各种频道页导航。
- ▶ 对于没有购物目标的（很像线下逛街的女生，随便看看，看到好的就买）买家，可以提供各种促销活动信息。君不见，多少本来没购物需求的人，面对“双11”的促销页面，忍不住直呼想“剁手”。

导购的过程页面，经常是一个列表，所以也叫List页。

随着购物诉求越来越多样，近年来我们在尝试通过购物的心理诉求来分类导购，比如“求新、求便宜（对List按照价格排序就是很典型的对应功能）、求实惠、求品质、从众（按销量排序）、追星”等等，或者是场景化的导购，比如对装修，可以按照“水电阶段、泥瓦阶段、木工阶段、油漆阶段、软装阶段”等引导买家。这里面的学问很多，靠的是对行业和用户的理解。

这个环节背后，还有一些买家不太能感受到的产品，也发挥着不可或缺的作用，比如营销体系、会员体系、广告系统等。有时候，出现在你面前的宝贝，可能是根据你的会员信息和历史行为等数据，通过营销或广告系统里某个强大的算法算出来的。

接下来，你到了商品Detail页，在页面上浏览各种信息，做出购买决策：可以不买；可以“立刻购买”；也可以再考虑考虑，把宝贝放进“收藏夹”或“加入购物车”；还可以通过“阿里旺旺”和卖家沟通。

之后，就进入交易过程，从付款到卖家发货到买家确认收货，到评价，当然，还有可能存在的逆向流程，比如退款、退货。支付环节的支付宝，因为早在2004年就独立出去了，这里就不细说了，希望以后有机会能看到支付宝的产品故事。

对了，定义一下，我们讲的淘宝，是广义淘宝，一些延伸产品也算，比如B2C平台“天猫”、C2B的“聚划算”等，都可算是淘宝非常有特点的垂直市场。而“一淘”，可看作淘内加淘外的全网导购的一个入口。

另外，还有一些产品需要大家自行脑补：

第一，上面提到的产品，平时大家看到的多是前台，而任何一个产品都是有后台的，用户大多为淘宝员工或者卖家，而且后台的设计往往比前台更复杂（比如淘宝有一个给员工使用的强大的CRM系统），但大家比较陌生，所以较少涉及。

第二，文中提到的产品，大多只谈到了两三年前的思路与实施，通常一个产品在2013年的大方向，都是2011年左右就定下来的。有些产品，最近一两年已经天翻地覆，但一方面因为商业保密的需要，另一方面由于尚未定型，难下定论的原因，也就不太涉及。

第三，本文主要说消费者产品，即买家使用淘宝过程中会接触到的那些，而与卖家关系更大的产品，如商户工具、仓储物流、金融小贷、淘宝大学/阿里学院等，架构更加宏大，笔者自觉能力有限，要解释清楚也比较难，所以一笔带过。

第四，我们多在说过去的故事，所以无线相关的产品提及不多，但部分道理是相通的。

第五，大数据在2013年很热，淘宝虽然也有不少数据产品，但本书不追潮流，只谈历史。

第六，社交网络、SNS被淘宝作为重点好几年了，却一直没有特别出彩的产品，大家也都没总结清楚，暂时也不深入讨论。

第七，整个阿里，产品纵横交错，但本篇侧重于说淘宝，当然，这个淘宝指大淘宝，会包含天猫、一淘、聚划算等。但，诸如阿里巴巴B2B、阿里云、支付宝之类的产品，就很少提及了。

上面，我们默默地提到了网站的四种典型页面，对做网页产品的同学可能有些帮助。这里再提一下：

第一种，Detail页面，好比新浪的一篇新闻，相对静态，主要用于展示信息。

第二种，List页面，比如Baidu（百度）的搜索结果，是一个引导性的过程页面。

第三种，交互页面，需要用户填各种表单、需要互动的页面，比如各大网站的注册页面。

第四种，综合页面，就是其他很难分类的，或者前三种混合的页面，呵呵，比如淘宝的购物车页面，就混合了List和交互。

有了这个框架，碰到淘宝的任何产品，都可以找个位置放进去了，下一节开始，故事将一一展开。

## 02. 产品经理都是分类控

淘宝从2003年到2013年，从零开始，发展非常快，做到了一年上万亿的规模。2012年“双11”，淘宝的峰值交易额是191亿，天猫做了132亿，集市做了59亿。这是互联网给予的机会，当然也靠淘宝抓住了机会。

截至2012年（大家可以随时找新闻更新数字）：

淘宝有4亿多注册会员。

淘宝单天用户访问峰值1.2亿，是2012年的“双11”，中国1/10的人都来淘宝了。

淘宝在线商品超过10亿，事实上我们商品库的数据可能超过20亿。

淘宝有800万卖家，给社会创造的就业机会上千万。

要把这些应用支撑起来，技术当然很重要，但从产品的角度来看，这就是一个系统，根据需求的变化，从简单到逐渐复杂的现实案例。接下来，我们将以淘宝上最核心的一个对象——商品，也叫宝贝为例，来说说系统的变迁。

你可以逐步了解到商品系统里“类目、属性、属性值、子属性、枚举可输入、类目属性、前台类目、后台类目、公共属性、关键属性、销售属性、商品属性、SPU、商品、SKU……”等概念，这么复杂？但每一个概念的提出，都是为了解决当时很要命的问题。

我觉得，产品经理都是“分类控”，比如，我自己就恨不得把家里的各种东西都归类放进对应的盒子里，然后在盒子上都贴上标签，再盒子套盒子，我们就是喜欢这种逻辑清晰的世界……而商品管理的核心，或者说基础就是“分类”，不要小看分类，高校里有一个信息管理专业，只研究这个课题。

2003年5月，淘宝刚上线的时候，只有几个商品，可以想象，很容易管，根本不需要分类，无非就是把几个商品铺开来给用户选就行了。随着商品多起来以后，才牵扯到分类。因为我们有了很多商品以后，就需要管理，而管理首先需要将商品梳理清楚，分清楚，不能10亿商

品一个个管，这样做没有意义。“分类”方法的变迁是整个商品系统变迁的核心。

刚开始分类很简单，叫类目，类目就是一个纯粹的分类，像“服装、电器、手机”等这样分下去。我们拿服装来做例子，当所有商品到100多个的时候，服装有20个，不需要再分了。到了1000个的时候，服装有400个，不分也可以，但已经不太好选了。如果40个商品一页的话，就要翻10页。从用户翻页的习惯看，耐心的极限是3页，第3页以后的商品，点击率非常低。

到了10000个商品的时候，你不分就傻了，就成为一种浪费。因为我们发现，在商品数量比较少的时候，总交易额和商品数量强烈正相关，而这里的商品数量，是能被买家看到的有效数量。于是，当商品数越来越多，到10万、100万、1000万的时候，我们就需要把类目分得更细。但是，不可能全部平铺，想象一下，一下子展现给买家1000个类目让他筛选，是没有意义的。所以，出现了多级类目的概念，它就是一棵类目树。对卖家来说也是一样的，发布商品的时候，要对类目树做出选择，如下图所示。



问：具体怎么分，如果你来分“服装”的话怎么分？

答：男装、女装。

问：那商品到1亿的时候怎么分？

答：T恤、裤子、品牌。上面再划一块，把童装划出来。

问：女装呢？

答：还是T恤。欧美风、日韩风。

问：大家发现有什么问题吗？

答：乱掉了……太深了……

商品越来越多，类目树就会越来越深，买家就会越来越难找到想要的商品，另一方面，早期的淘宝又需要更多的商品，这个矛盾是问题的本质，成为交易额的天花板，整整困扰淘宝三四年之久。

为什么？正常的用户购物路径，从服装到男装到T恤，每一次点击，用户都会有一定比例的流失，大概超过50%，这样你可以算一下， $0.5 \times 0.5 \times 0.5$ ，这样再下去就没几个用户进来了。但另一方面，商品太多，你又必须得这么分，有很多品牌，比如说杰克琼斯、美特斯邦威、耐克，不分出来，那在T恤上找，也是很费力的。

再者，这样分下去，我们的“小二”也会比较累，因为很乱——我们发现，除了男装，女装下面也是有T恤的，T恤下面也是有品牌的，美特斯邦威、耐克……这样的树分下去以后，交叉和重合不可避免，变成了一个很难管理的网。

这两个问题怎么解决？直到2006年，我们才引入了“属性”的概念。

对了，淘宝的员工也称作“小二”，我们先提一下这个称呼的由来。

淘宝最早的创立者们都是阿里巴巴的员工，但淘宝的风格与阿里巴巴有明显差异。当时，大家都觉得淘宝一定不能一本正经，一定要好玩——For Fun，所以，我们把自己和买卖家之间的关系，比作了一个在茶馆里的感觉。大家一起聊天，小二肩上搭一块毛巾——“啊，客官您来了”，掸两下桌子，给他端两杯茶，然后掌柜就来招呼两句。所有的

一切，一定要“For Fun”，所以，小二、武侠、花名什么的，都来了，后面再慢慢给大家介绍。

### 03. 看似完美的类目+属性

从2003年一直到2006年下半年，过了三年多，我们才引入属性，这是一个革命性变化，为什么这么久？一方面，淘宝小二对业务的理解有一个过程，商品管理的本质是分类（再深究一步，分类是为了更好地匹配供求关系），今天很多小二都能回答出来，但当初能够回答出来的很少；另一方面，商品数量是逐步增长的，这个问题到2006年才变成一个会“死人”的问题。对产品经理来说，问题总是太多，资源总是太少，所以，什么问题是会“死人”的，才会优先解决什么问题。在2004年、2005年，用类目分下去，还不会“死人”，到2006年商品数量已经破千万了，意味着这样分下去就没办法分了。

这时候，淘宝有一个传奇的产品经理——一灯，提出了属性的概念，属性很好地解决了前面提到的两个问题。与类目相比，属性更离散、更灵活，类似Tag，一个商品只能属于一个类目，但可以有多个属性。今天大家都能一下子想到这个概念，但在2006年却实属不易。

品牌是一个属性，性别、颜色、尺寸、材质也是属性……属性下面会有值，即属性值，比如品牌下面有杰克琼斯、耐克、诺基亚、苹果，所以，属性的本质还是为了分类。

其实，最早有属性的类目是食品，淘宝上卖食品，食品监管部门说食品有些标准化信息是必须有的，比如，批文、生产日期、健字号。当时对食品类目做了十几个属性定义，每个商品有不同的属性、不同的属性值。最早这个属性只是用来描述的，而不是用来分类用的。淘宝的很多产品，都是灰度发布的，比如先用个别类目做属性的试点，就是一个例子，虽然这个例子有点被动，但思路很有价值，可以小范围试错、优化，成熟之后再大规模推广。

回到属性，我们讲到类目之外又有了属性，属性下面有属性值，其实有的属性值还会变成子属性。子属性是为了更好地分类，比如像品牌和子品牌（或系列）。品牌是属性，阿迪、耐克、匡威是属性值，同时，阿迪又会是一个子属性，它的子属性值为“Performance系列（三条纹）”、“Originals系列（三叶草）”和“Style系列（圆球形LOGO）”。如果没有子属性的概念，那又会出现没有子类目一样的情况，太多的属性值并列，导致无法筛选。

品牌和系列，在现实中也是有从属关系的，比较适合把系列挂在品牌下面，这样一个品牌有相应的系列，另外一个品牌有另外相应的系列，所以说，属性和类目一样，也是一棵树——属性树。这是属性与简单Tag的差别，Tag没有结构，更加松散，上亿的商品没有办法用如此松散的Tag来管理，所以，属性有结构，并且也有级数的控制。

我们再来看看属性值的管理，大家有没有发现属性值和属性值其实是不同的？有的比较简单，属性值是离散的，比如性别只有两类——男、女，最多加上“中性”。有的稍微复杂一点，比如手机的品牌下面有苹果、诺基亚、三星，服装的品牌有杰克琼斯、耐克等，但小二很难列全，因为这个东西是不断变化的。还有的更复杂一点，比如重量，它是一个连续的值，没有办法全列出来。用下页的一个表格简单地表示一下上述三种属性值。

| 属性值分类  | 是否可枚举 | 是否可输入 | 说 明             |
|--------|-------|-------|-----------------|
| 1. 如性别 | 是     | 否     | 小二能枚举完全         |
| 2. 如品牌 | 是     | 是     | 小二无法枚举完全，需要卖家帮忙 |
| 3. 如重量 | 否     | 是     | 客观上有无穷多的属性值     |

属性值在客观上的不同，导致了产品上的一些区别，这三种属性值从上到下，有两点值得说说。

第一，管控的尺度是越来越松的。这比较容易理解，枚举不可输入——性别，是人都能列全，我们直接定了。枚举可输入——品牌，我们设想一下，如果品牌不能由卖家输入，卖家发布商品的时候就可能找不到自己的品牌。这时候怎么办？大家很容易想到解决方案——增加“其他”。但这样会使得我们永远不知道某些品牌，所以，“可输入”起到一个信息采集的作用，因为这类属性值小二是不可提前预知的。系统通过用户输入的行为进行一个排序，比较重要的就跳出来，小二把

它加到可选范围里面去，这样属性值就更完善了。而不可枚举，是放开让卖家自己玩的。

第二，分类的功能是越来越小的。一般来说不可枚举的东西，是不可以分类的，这意味着这个值是描述性的。比如说尺寸、体积、重量，这种是不可枚举的，因为相关商品直接拿这个值做分类是没有意义的，但是有些时候可能会按区间来做分类。比如颜色，在某种程度上跟价格是一样的，因为颜色稍微变一点，就可以分出来，但是有谁能够说出20种以上的颜色？很难，如果你把几万种颜色描述出来，那对用户没有意义。所以产品经理就在做简化的动作，我们归归类好了，比如说红色、蓝色、灰色，再细一点，天蓝色、天青色，再加个“其他”，这样来分，把一个不可枚举的属性变成了可枚举的区间。

有了这些属性以后，怎么跟类目搭上关系？

首先，属性只能挂在叶子类目下面。非叶子类目其实也有对属性的需求，但那是通过另外的方式来实现的，下文谈到公共属性的时候，会说到这个问题。

其次，类目和属性是有关联关系的，这避免了某个类目下无关属性过多导致的麻烦。举个例子，对于T恤这个类目来说，假设父类目是男装，品牌这个属性肯定是需要的，材质也是必需的，颜色也是需要的，尺码也是需要的，但性别不需要……我们发现，有些属性适合放

在这个类目，有些属性不适合放在这个类目，所以，我们建立了一个很重要的关系，就是类目属性。这是淘宝的专有词汇，正因二者有关联关系，任一类目都有自己特有的属性。

那么，类目和属性怎么跟商品关联上？其实很简单，卖家发布商品的时候，先从根目录选到叶子类目，再选择这个叶子类目对应的类目属性的各种属性值。体现在前台则是，买家在挑选商品的时候，也能从类目和属性两个维度筛选。

至此，我们对整个商品的描述很完整、也很完美。有了属性以后，我们分1亿商品都能轻松搞定。想当年，设计出这套体系的产品经理们，一定非常有成就感。但是，接下来新出现的问题才是更严重的。大家想想看，这个看起来非常完美的体系会有什么问题？

## 04. 解决问题，而不是做产品

上一次我们提到，看似完美的“类目+属性”体系，其中蕴藏着更大的问题，有一句玩笑：专家就是擅长解决困扰大家已久的问题……的同时，创造出两个大家闻所未闻的新问题……的人。

我们继续，以品牌这个属性举例。作为淘宝的小二，每个人能说出来的品牌非常有限，一般只有几十个，能说出几百个则已经是行业专家了，但是整个中国乃至世界汇集出来的品牌至少有几万个，怎么办？

让消费者怎么选？这意味着品牌这个属性的属性值一定要再想办法细分。小二当然也很聪明，就搞出了“男装品牌”、“女装品牌”、“手机品牌”等不同的属性。

那么，男装品牌挂在男装的叶子类目——T恤——下面，女装品牌挂在女装的叶子类目——T恤——下面……不同类目的运营小二因为分工的关系，各自维护各自类目的品牌属性值，这样就带来几个问题。

第一，不同的类目下都是品牌这个属性，但数据库里的ID不一致。

第二，品牌之下的属性值ID不唯一。比如，男装的“耐克”在数据库里面有一个单独的值，女装的“耐克”在数据库里面又有另外一个值，属性值不归一了。这样就很乱，本来都是耐克，但是男装耐克和女装耐克是没有关系的，对前台导购来说，这是非常怪异的事情。

第三，同样一个“阿迪达斯”，不同小二定义的格式不一样，可以是“阿迪达斯、阿迪、adidas、Adidas”等。

如果放任上述问题存在，小二是没办法做基于品牌的管理的，卖家在发布商品的时候也会碰到选择困难，买家在前台找商品也会受到影响……所以，我们做了“属性归一”的事情。这个事情又要分两个角度来看，一是历史的问题，一是将来的问题。

先说历史问题，当时我们把某些需要归一的属性列出来，比如“品牌”，通过这个关键字找，然后看了一下所有属性里面是“品牌”意思的属性，把这些属性合并掉，并在一个ID下，再把下面的属性值也做合并，解决上述后两个问题。你可以想象，我们先要考虑“哪些属性需要做归一、哪些属性值要做归一”，然后再一步步操作，这是一个非常庞大的“人肉”工作。所以，其实当时也用了一些技术手段来辅助，比如通过模糊匹配，找出哪些属性可能是同一个属性。

更悲惨的是，这只能解决历史问题，没有办法解决将来的问题。

当我们把“品牌”“人肉”完了以后，截至那一刻，品牌和品牌值都是很干净的。而且为了避免第三个问题，对于品牌值，我们还做了一个规范，英文在前面，中文在后面，然后用反斜杠隔开。但是，品牌下面的属性值还是有几万个，让小二在几万个属性值里面挑出来，他会嫌烦，所以很多小二还是“违规”操作。任何地方都一样，光靠人的自觉性是很难成事的，一定要设计出漂亮的规则。

他可能按照自己的意愿直接输入一个，比如说“Nokia/诺基亚”已经有了，他会直接输入一个诺基亚，然后把这个值挂到了他自己的类目属性里。这也就是说，又有两个诺基亚了，于是，我们只能定期去清理。

这个问题很难用产品来彻底解决，原因有很多，比如说因为品牌的复杂性，可能有的品牌并没有英文或是中文的说法。所以，我们后来用了一个看起来很傻的方案——整个淘宝品牌管理里面，允许品牌输入的只有唯一一位小二，后来又交给了一个团队（截至2012年年初），之后，有什么更好的办法，过几年再和大家分享。从这里的例子里我们看到，在特定的场景下，一个问题不一定要用传统意义上的“开发产品功能”来解决，产品经理的责任从根本上来说是解决问题，而不是做产品。

解决问题，或者说满足需求，通常有三种方法——提高现实、降低期望、转移需求，而最常用的“开发产品”只是第一种，也是最费劲的一种方法。

但有了这个专职的小二以后，还是需要定期清理。为什么？因为小二添加品牌是相对可以做得规范一点，但还有大量的品牌是通过枚举可输入的方式进来的，这也是为了丰富我们的品牌库。一旦这些卖家输入的品牌下面的商品达到一定数量的时候，我们又需要对这些品牌进行归一，整理到小二认可的品牌值里面，所以这个清理是一个持续的动作，直到2012年还在做。

品牌这个属性比较关键，还可能“人肉”做；而其他的一些属性，很多就乱着放在那里。当然，将来我们希望有产品经理能够通过系统的方式彻底解决这个问题。

为了方便管理，这里还有必要提一下公共属性的概念。举个例子，服装下面有上衣、裤子，然后再分很多子类目。我们之前提到，在类目树里，非叶子类目是没办法挂属性的，但是品牌、性别这些大家都有属性，是共用的，即每个子类目都有的属性，可以将其直接挑出来，作为父类目的公共属性，在前台直接展现在非叶子类目下。也就是说，前台导购路径走到上衣的时候，就可以进行男女的性别筛选、品牌的筛选。这么做的好处显而易见，方便了买家在前台筛选的自由度。

属性虽不完美，但能解决问题。不过，它的出现，还引发了一个谁也想不到的问题，那就是——淘宝和卖家的感情破裂……直到2006年，淘宝和卖家一直都在“蜜月期”，属性到底在哪里伤害了卖家呢？

## 05. 谈感情，还是谈利益

以前，淘宝有一个很大的竞争对手叫eBay（eBay在中国的前身叫易趣，后来易趣被eBay收购了）。一开始我们怎么把卖家从易趣挖过来？那时候淘宝的创始员工，用了很简单的一招，就是跟卖家不停地聊天，打感情牌。

顺便提一下淘宝为什么有花名，花名不是马云想出来的，而是从实践中“战斗”出来的。当时，我们在淘宝的论坛上整天跟卖家热火朝天地聊天。有一个著名的ID叫小宝，韦小宝，想必大家都知道，他有一个

特征，就是老婆多。卖家就开玩笑说你既然叫小宝，那其他的淘宝女小二就都算你老婆吧，叫剑屏、双儿、阿珂啊，小宝一听有道理，大家就都起了花名，加上马云个人狂热地喜爱武侠小说，淘宝就这样有了以武侠小说里的人名做花名的文化。

回到感情牌。小二把卖家引到淘宝平台，通过免费将卖家留在了淘宝，那时候淘宝跟卖家的关系是非常紧密、非常融洽的，大家就像一家人。但是，有了类目属性以后，整个关系被颠覆了，2007年小二们已经尝到这种痛苦了。老小二们说，以前发一个新产品，论坛发一个公告，叫好声一片，但后来发布任何一个产品改进功能，总是一片骂声，为什么这样？最早就是由于类目属性造成的。有的人骂得很搞笑，他说这次改进是不错，但是我还是要骂你一声。即使给他一个很好的功能，也要被骂，那会儿的一些产品经理是很沮丧的。刚进来的时候，大家非常在乎用户的声音。我们知道做产品经理最在乎的就是用户，本来希望通过用户的赞美声音给自己提升信心，结果被挫伤得一塌糊涂。

一起来看看这个招骂的类目属性吧，以前商品从0到1万，到10万，到100万，到1000万这样的数量级，虽然整个分类不停在变，但只有类目的改变，卖家是不受影响的。为什么这么说？比如服装，小二在后台分一下，分成男装、女装，那么，有的服装就会挂在男装下面，有的

会挂在女装下面，我们的小二会通过工具，用关键词来判断，把商品都挂到新的类目下，所以卖家该怎么卖还是怎么卖。

虽然会有错误，但错误不多，排查错误的工作可以由卖家自己搞定，工作量不大，就是移移类目。但是有了属性以后，问题来了，属性一修改，比如男装这个类目，每个商品是什么属性值，小二是管不过来的，需要卖家自己填，否则就强制下架。

可能有的同学要问，为什么不能用一个默认值“其他”，至少保持这些商品在架上？其实，属性的引入就是因为商品太多了，如果为了避免下架，而把很多属性值为“其他”的商品保留在架上，就违背了提出属性的初衷。假想一下，那样的话商家添加属性值的动力就会低，然后前台会出现很多“虽然有属性值，但是无法筛选”的商品，将全是垃圾数据。

所以，下架后，卖家就只能一个一个填，每个商品算1分钟好了，如果是500个商品，就是500分钟，那一整天就废掉了，他就忙着在那里填属性值，不然就没办法上架。这样的话，类目调整一次，他就歇业一天，而类目调整不是只有一次，而是经常性的，所以，你能理解卖家的痛苦了吗？

而更大的痛苦还在于小二和卖家之间出现了不可调和的矛盾……

矛盾的关键就是，小二越来越喜欢调整类目和属性了。

大家都知道，类目层级越深，意味着买家流失越多，买家要找到一件商品，一级一级走下去，所有的节点都是树状的；而有了属性，路径就变成网状的了，它的路径变短，转化率变高，买家体验变好。假设属性值调到一级类目以后，他可以通过服装到品牌，通过服装到男女，通过服装到材质，买家可以更快地通过“类目+属性”找到他想要的商品。当然这个例子比较极端，但事实就是小二们开始把类目树变浅，利用更加灵活的属性来替代类目的分类作用。

我们再来看个实际的例子帮助大家理解。

最早只有类目的分类是男装，然后是上衣，之后是T恤，最后是polo衫，共四级。有了属性以后，polo可以变成款式，甚至T恤也可以变成款式，这样类目变成了男装、上衣两层了，到上衣以后，既可以选品牌，也可以选款式，也可以选其他材质，两级就可以完成了，还多了很多其他属性可以筛选。

所以，小二就有非常大的热情调整类目属性，这可以提升转化率。对小二来说这是帮助KPI的大好事；对消费者也是好事；只是对于卖家来说，今天忙这个类目，明天忙那个类目，每天忙商品，每天被下架，然后上架。如果只是改一次，卖家也是能接受的，但这是周期性的。比如，“风格”这个属性是季节性的属性，有时候会把它提得很靠前，直接提升为一级类目的公共属性，这样意味着今天男装的类目是长成这个样子的，明天的男装类目是那个样子的，一天到晚变来变去。而

且悲剧的是，卖家也都知道这些调整是合理的，但是一年到头这样调整，意味着他一年到头都在编辑类目，还得专门养两个人在那里，一天到晚改类目，痛苦无处排解（这个问题，到2008年有了个很巧妙的解决方案，这是后话，暂且按下不表）。

淘宝和卖家之间的兄弟感情破灭了，当然卖家不会走，因为还有利益。靠感情维系的关系是脆弱的，靠利益维系的关系是稳固的，从这个意义上讲，淘宝和卖家也都在逐步成熟。

2006那一年，我们还做了一个产品，就是SPU（Standard Product Unit，标准化产品单元）。这是一次对商品的“产品化尝试”，但没有放在整个商品体系里面，而是单独建立了SPU库，主要针对书籍，因为有很多商品的分类可以分得非常精确。现在大家都听过“标品”这个词，标准化的商品，它确定了品牌、型号以后，就会得到一个唯一的产品。这套SPU的初衷只是针对一些标品的，所以它的设计没有办法融合到整个商品体系里面去，用了一年就废掉了。现在淘宝的SPU与这个初衷不同，这又是后话。

到2006年年底的时候，类目属性的故事就差不多讲完了，这也是淘宝早期商品体系的整个架构。商品这个词比较专业，其实，大家更喜欢叫“宝贝”，为什么？我想，这一定和“淘宝”这个名字有关。接下来，我们就来聊聊这个有浓郁“导购”味儿的名字，以及导购的一些话题。

本书由“[ePUBw.COM](#)”整理, [ePUBw.COM](#) 提供

最新最全的优质电子书下载！！！

## 第3章“淘宝”就是导购

2003年初夏，杭州，湖畔花园二楼，马云的家。

大家都在一个房间里，说开会就开会。那天财神（淘宝第一任老大）说，来，大家讨论一下网站的名字。于是乎众人就开始抛各种名字。

以下内容来自对阿珂（淘宝创始团队成员之一）的采访。

答：我当时提了好几个名字，什么淘宝、掌柜的.com，都是那种比较有趣的，要“fun”。当时整个淘宝人都是从B2B过来的。B2B的企业文化其实是很严肃的，当面对客户的时候，必须要注意商务礼仪，很多个性化的东西是没有办法发挥的。但是做淘宝的话，完全是一个很生活化的应用场景。所以当时财神提出来一定要“for fun”。就像后来虚竹（淘宝创始团队成员之一）提出来要锻炼，一开始是俏臀操，后来是倒立，各种各样好玩的，只要觉得开心，再累也会很让人心愉悦。

问：为什么是“淘宝”这两个字？

答：我特别爱逛街，但是逛街并不一定要买东西，这是一种很微妙的心态。很多时候没有带着明确的目的走过某店铺，可能你一定会被那些自己觉得美丽的东西吸引。想进去看一看，瞄一眼，这个过程就是“淘”的过程。看到心仪东西的那个瞬间，就会觉得，就是它了，那个宝贝。买东西其实是“过程加结果”的体验。很多时候，你即使没有淘到宝贝，也会觉得很满足。我一直深深沉溺在这种感觉当中，这是一个很快乐的感觉。在网上给自己买东西，这也是个“淘”和“逛”的过程。只不过，你所进入的店铺，不是走到一个地方又一个地方，而是用手在计算机屏幕上实现这个过程。这些都是为了满足心里的那个感觉。

第2章与本章都是讲商品，第2章先讲分类，那是基础，本章说的是商品的导航与管理。

## 06. “淘宝”的由来与首页

于是，“淘宝”这个词就这么定下来了，商品也被叫作“宝贝”了，更重要的，一个产品的DNA——fun、生活化、亲切、屌丝气质……的格调定下来了，这是淘宝的“竞争壁垒”，也会成为淘宝的“牢笼”（下文提到天猫的时候，我们再说）。

下图是她2003年刚出生时的样子。



每一个淘宝的用户，一开始接触淘宝，第一印象就是首页，再给大家看看她2013年的样子。

期间的每一年，主要事件如下表，具体的样子，网上都能找到。没错，变化很多，但产品经理要理解变化背后的目的，以及哪些东西是不变的。

| 时 间                     | 简 述  |
|-------------------------|--|
| 2003 年亮相                | 页面非常简单，淘宝还没明确的 Logo，也没确定橙色为基色。   |
| 2004 年雏形                | Logo 有了，色调也改成橙色。<br>出现沿用至今的“我要买/我要卖/我的淘宝”吊顶，类目也出现了。<br>故事：后来，有用户投诉“我要卖”看了感觉不雅，现已改掉。          |
| 2005 年定型                | Logo 定型，沿用至今，出现了“淘宝字体”。<br>出现经典的淘宝导航条设计。<br>业务上出现了购物频道，出现支付宝大块区域的宣传。                         |
| 2006 年延续                | Logo 区域开始出现 Doodle <sup>①</sup> 。<br>随着类目运营越来越重要，类目区域越来越丰富。                                  |
| 2007 年扩张                | 商城雏形出现，页面变宽，出现便民中心，类目愈加丰富。   |
| 2008 年变革                | Logo 变大居中，更强调搜索，淘宝商城正式露面。  |
| 2009 年彷徨                | 导航经常改来改去，一会儿是购物频道，一会儿是资讯频道。<br>动态 Doodle 的创新实践。  |
| 2010~2011 年<br>“淘宝 123” | 业务太多、变化太快，各个业务都想争抢首页入口，首页变成了淘宝的“hao123”，改版开始立项。<br>设计平面化，抛弃圆角风格。<br>故事：国家灾后要求网站素色，网站产生变灰的需求。 |
| 2012 年<br>不一样的淘         | 第一次把首页产品化，超过半年的改版，严格的产品开发流程，详尽的用户调研，新的测试手段，数据驱动改善。   |

① Doodle指在Logo上“创意的涂鸦”，因为Google经常这么做而出名。

随着时间的推移，我们逐渐理解了首页存在的意义。她不只是一个普通的页面，而且是淘宝一个很重要的产品，借题发挥一下，我们通过这个产品，来看看产品经理做事的思路。

首先，我们要确定这个产品的核心用户。

第一步，列出淘宝首页可能存在的各种用户：买家、卖家、小二、合作伙伴、竞争对手、爬虫等等。

第二步，对这些用户做价值判断，排个优先级，这个例子比较简单，显然是“买家”最重要。

第三步，判断“买家”这个用户群体的粒度，是否足够细。如果够细，到此为止；如果不，回到第一步再细分。

在这个例子里，“买家”还需要细分，当然，分法很多，我们最终采取了一种很常见的分法——按照用户对产品的熟悉程度，分为“新手、中间用户、专家”。其中，最核心的是“新手”，因为只有新手买家，才会在首页上仔细研究各个模块。相对成熟一点的用户，虽然也会访问首页，但通常只是“路过”，然后直接去了某个特定的频道，或者，他们已经形成了自己的购物习惯，从“我的淘宝”、“收藏的店铺”里开始，甚至从一些外部的导购站点进入淘宝。

接着，我们要确定这批核心用户的刚性需求。

第一步，类似地，列出新手买家们的各种需求：逛、购物、学习如何使用淘宝等；对“逛”举个例子说明一下，“逛”不等于无目的地购物，而是“我没打算在淘宝买XX，但我想来看看商家的底价，别人怎么评价这个东西”这类场景。

第二步，对这些需求做价值判断（方法同样不再展开），这个例子中，我们优先满足“购物”。

第三步，判断“购物”这个需求场景的粒度，是否足够细。如果够细，到此为止；如果不，回到第一步再细分。

此例中，各种“购物”的需求我们都想满足，所以整个“购物”可以看作刚性需求，但在具体满足的时候，还是需要细分。同样，分法很多，过去几年比较经典的分法是按照购物的目标是否明确，分为“目标清晰的购物需求、目标模糊的购物需求、无目标的购物需求”。

然后，产品经理需要把用户需求转化为产品功能。很多年来，淘宝首页的核心用户、刚性需求变化并不大，按理说，产品功能变化也不应该太大，那么，在“外貌”千变万化的表面，背后到底是哪些功能一直存在呢？

## 07. “导购”到底是什么玩意儿

淘宝首页如何来满足新手买家的各种购物需求呢？产品经理们带着这样的问题，要去和用户来个亲密接触了。

我们可能会碰到一位数码发烧友，他对各种新玩意儿很热衷，要买iPhone8S，4G版、256GB内存的，这类需求，连要商品的“货号”都知道

了。这背后代表的是“有明确购物目标的初级买家”，淘宝首页上可以放一个大大的搜索框来满足他们。

我们可能会碰到一个大学生，夏天快到了，他衣服不够穿，想买几件T恤。这背后是“有模糊购物目标的初级买家”，淘宝首页上大块的类目导航，就是为他们而生的。当然，搜索也可以满足这类需求，所以我们看到，用户需求和产品功能并不是一一对应的。

我们还可能会碰到一个小女生，刚和男朋友吵了一架，心情不好，想在淘宝上买点东西来发泄一下，说不定还要找她男友“代付”。这背后是“无购物目标的初级买家”，对于这批用户，反正她们也不知道自己要什么，我们就放一些营销活动吧，告诉她们，什么东西正在打折、什么东西新上了、明星在用什么、大家都在买什么……

好了，我们再抽象一下，上述三种功能，有什么共性？都是一群买家，从某个购物需求出发，通过某个产品功能，最终到达一个商品详情页面的过程，或者说，都是“导购”。这就不仅仅是首页的事儿了，淘宝有太多的产品，都可算是为了导购服务的，对导购的理解，淘宝的产品经理们也是逐步加深的。

先说说首页主导航的变迁，2013年是这个样子，之前有几个主要节点。



2005年，我们感到买家买不同种类的东西，会有不同的需求，所以有了男人、女人、数码、化妆品、生活居家等九大类目频道。主要在频道上推荐流程趋势、促销商品等内容，推出后的PV、成交转化率效果都不错。但是游戏和书籍两大频道的产能却比较低，主要问题出在内容吸引力上。

2007年有了一些纠结，淘宝希望自己不光是一个“购物网站”，还能提供一些购物决策的辅助，于是在发展资讯业务，但这与频道之间的定位逐渐有些模糊和冲突。渐渐地，原来主流的类目频道逐渐退出历史舞台。仍然保留的，主要是以横向频道为主，包括：全球购、二手闲置、促销、礼品、创意站等。

2009年，一级类目的频道首页开始TMS（小二使用的，淘宝内容管理系统）搭建。这个强大的TMS工具颇值得一提，它可以根据各种条件，筛选商品、配制出活动页面，甚至配置出垂直市场而无须技术人员介入。这方面，门户网站的同学会更有体会，内容编辑工具很重要。而且，TMS还有数据分析的功能，可以分析各种该页面的流量、转化率等数据。这个自动化的工具解放了很多UED和开发。虽然不再有主导航里的频道入口，但是类目导航区域保留了部分频道首页。同

年，随着SNS的浪潮，我们开始对社会化导购进行了很多尝试，这里不再多说，一是尚无特别成功的案例，二是时间太近，无法看清。

淘宝十年的时候，我们又有了一些梳理，认为“导购”产品有这些：

第一是首页类产品，如淘宝首页、天猫首页，各种垂直市场首页（又分纵向的行业市场和横向的全球购、二手、店铺街等）。

第二是营销类产品，有长期的频道，如天天特价、淘金币、试用中心；也有短期的活动，如“双11”、“双12”的大促，甚至出现了营销类产品的导航站点（cu.taobao.com）。

第三是社区类产品，如早期的论坛，后期的顽兔、爱逛街、U站等。

这些变化的背后，是因为淘宝的用户越来越多，流量越来越大，自然需要精耕细作才能满足他们。各类产品功能的划分，是针对用户需求进行的市场划分，是为了提升用户逛的乐趣和查找商品的精度。有人说，从淘宝的首页主导航，可以看出公司的组织结构。这话不无道理，其实，其他网站又何尝不是呢。这样以公司为中心其实是不对的，而更应该以用户为中心，所以我们应该反过来，以用户为中心来设置公司的组织结构，两者就和谐、统一了。

等等，还有另外一个角度来理解导购，那就是经济学上的“供求匹配平衡”。我们通过对淘宝供求关系所处的不同关系的分析，制定我们的经

营策略与重点，并以此为根据为买家提供购物决策产品。具体说明如下：

- ▶ 当商品供应量远小于买家需求量时，需要为有需求的买家提供预订服务、资讯服务、订阅提醒服务。对有相应能力的卖家提供相关的情报，以刺激市场发展。
- ▶ 当商品供应量近似于买家需求量时，关注需求的满足率，通过细分人群，为不同人群提供不同的导购决策产品，来降低流失率。
- ▶ 当商品供求量远大于买家需求量时，需要对有需求的买家做优质商品和卖家的推荐，以及促销活动的推荐，并且针对不同人群提供不同的决策树。对没需求但有可能购买的买家做信息推送，以扩大需求量。同时为卖家提供付费型的营销工具。

需要说明的是，产品经理们将针对特定类目甚至热门搜索关键词来判断上述供求关系。分得越细提升越明显。针对淘宝大盘整体分析，意义不大。

十年来，我们感受到生活条件的提升，人们的购物行为也在发生着变化，所以导购需求也随之发展：一方面，无目标的冲动型购物越来越多，这催生了很多“从逛开始的无目标购物”产品，淘宝也在这方面进行了各种尝试；另一方面，越来越多的人从淘便宜逐渐变成追求品质，淘宝感受到了B2C的压力。

怎么办？

## 08. 被别人打败，不如被自己打败

淘宝发展到2007年，已经很大了。早在2005年我们已经击败了易趣，那时候马云把高管们召集到一起说我们现在打败了eBay，有一天谁会打败我们？谁会打败淘宝？大家热烈讨论，最后有了共同的答案——将来有一天会有一家B2C打败淘宝。B2C对商品质量、服务、物流等方面控制，使得购物体验高于很多C2C。

与其被别人打败，不如被自己打败。

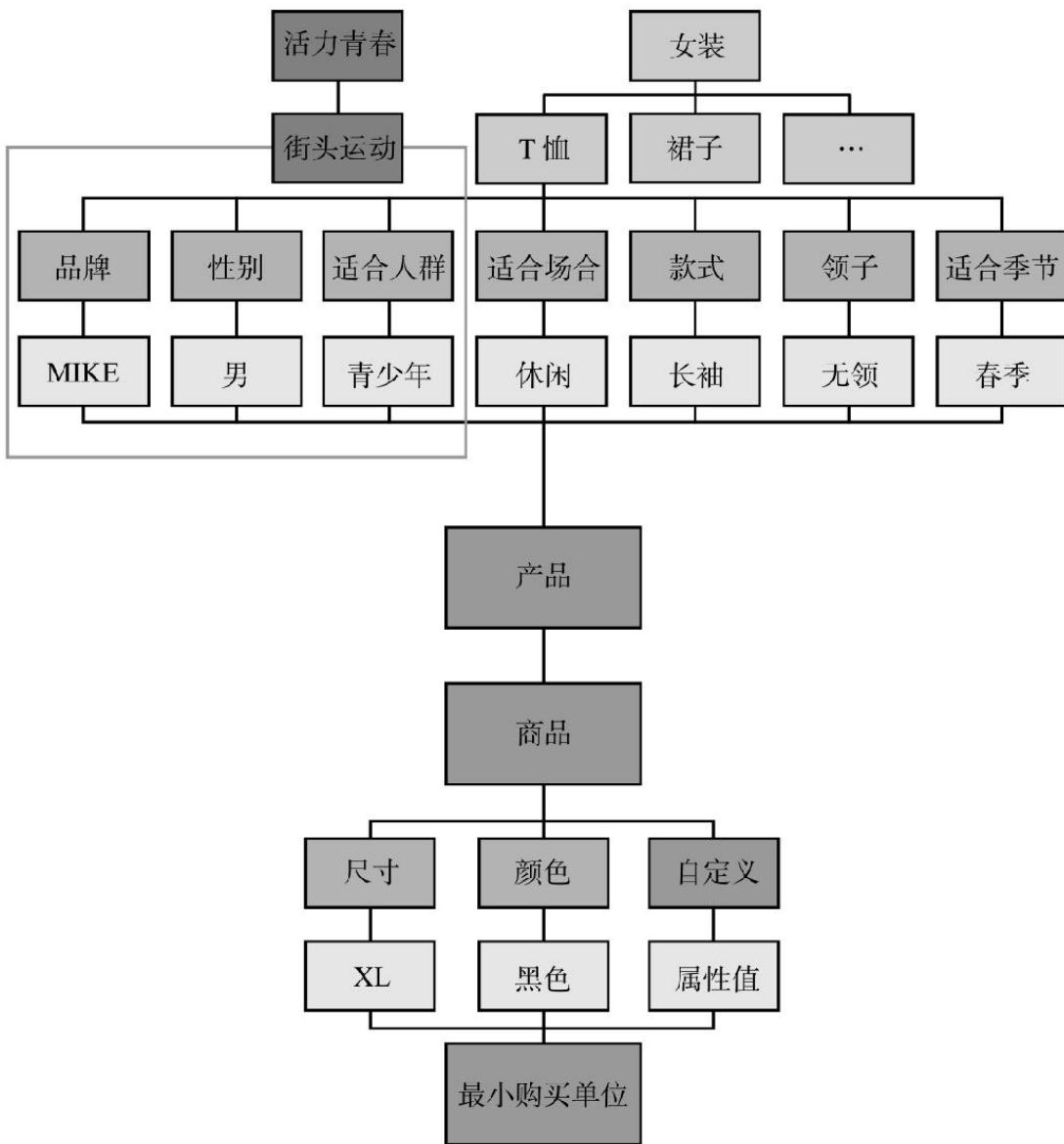
2007年的一天，三丰（淘宝网某一任老大）非常严肃地把阿坚（天猫第一批产品经理之一）叫到一个会议室里面，阿坚还以为自己没转正要被辞退了。了解淘宝的人都知道，我们的转正虽然说是三个月试用期，但事实上跟你转正面谈的时候，通常已经过半年了。阿坚那个时候五个月，其实也不算太久，在合理范围之内。他就想：是不是要被真的辞退了，不会吧，真的一点信心没有。做一个产品，外面骂声一片；再做一个产品，外面又是骂声一片，他以为真的要被开除了。三丰说我们公司要组成一个战略项目，要做B2C，你愿不愿意。于是，阿坚就成了淘宝商城，也就是天猫，最早的产品经理之一。

有一个新的产品要做，首先要有产品经理，产品经理把产品想好，构思好以后，然后UED、开发进去，开发、UED把系统搭得差不多了，再有运营、招商进去，当时整个天猫团队，只有三个产品经理。他们11月份进去，到2008年4月10号上线。

其实从2005年开始，淘宝就不停尝试B2C，不过大多是小打小闹，2007年才决定大搞，专门成立一支团队，专门在淘宝体系外面开发一套平台。最早的天猫可谓是完全重新搭了一套，包括商品、交易、评价等，除了会员ID是通的，其他所有系统都独立。淘宝那时候已经做了四年，四年意味着我们已经积累了很多业务经验，积累了很多业务教训，但是一直没法在整个淘宝平台上去改，为什么？因为在高速发展的平台上“大动筋骨”，谁都没这个胆量和信心，所以很多问题其实我们早就看到了，但是一直没有解决，天猫是一个绝佳的机会。

90%的产品经理，其实都是在守江山，在已有的产品上做优化，如果能摊上做一个天猫这样的挑战，虽说失败的概率很大，但无论成败，都为个人之幸。产品经理确实就是小部分打江山、大部分守江山，历史也是这样的。

下面这张图是阿坚在2007年11月画的天猫的商品体系，至少在四年多以后，淘宝还是用这个体系，这是阿坚的喜剧，也许是淘宝的悲剧。在2008这一年，整个淘宝有两个平台：一个是淘宝，另一个是天猫。淘宝还在老系统上挣扎；天猫则一身轻松，从零开始。



在讲天猫的这个商品体系之前，我们先说说天猫与淘宝的异同。从模式上，一个是C2C平台，一个是B2C平台（与独立B2C不同）。这里的C是customer，消费者；B是business，公司企业；2是英文to（谐音two）的意思。

对买家来说，天猫和淘宝的区别没那么明显，这也是困扰了天猫很久的问题，直到今天，都还会有买家咨询天猫某旗舰店卖的是不是真货。大家竟然不知道，旗舰店就是品牌商直接在天猫开的直营店。怪就怪淘宝太成功了，大家习惯了“淘”，而需要“淘”的东西，优势就是丰富，但劣势也是丰富、良莠不齐。而天猫，要的是确定性，看中了一个商品，不用问真的、假的，不用问有没有货，不用问后天能不能送到……打个不是很恰当的比方，一个是Shopping Mall，一个是巨大的夜市。

对卖家和淘宝来说，天猫和淘宝的区别还是很大的：天猫的主要盈利模式是收取销售佣金，按照类目不同，从货款的百分之零点几到百分之几不定；而淘宝的盈利模式主要是各种广告。

顺道看一下早在2008年天猫（当时还叫淘宝商城）的样子。

The screenshot shows the Taobao Mall homepage. At the top, there's a navigation bar with links like '首页', '品牌', '女装服饰', etc. Below it is a search bar with the placeholder '搜索商品'. To the right of the search bar are buttons for '所有分类', '搜索', '购物车', '收藏夹', '我的订单', and '积分'. A prominent banner in the center says '新顾客首次购物 1000 积分免费送' and '购物可抵10元现金'. On the left, there are category boxes for '男女服饰', '美容时尚', '数码家电', and '家居生活'. The main content area features a large '数码风尚榜 NO.4 数码疯狂团' section with images of headphones, a smartphone, and a laptop, along with promotional text like '全场包邮+底价' and '正品行货100%'.

我们深刻地认识到，任何一款产品、一个公司，甚至一种业态都是有生命周期的，要想长青，只能自己打败自己。

基于同样的思考，后来，我们又做了“C2B 平台”的聚划算，因为消费者的需求越来越个性化，各种商业基础设施也日趋完善，大家都看好消费驱动生产是一个趋势，B2C只是零售，B2C平台是商业地产，都是老东西，而C2B才是产业链、经济模式的再造。将来在聊到聚划算的时候，我们仔细说。

经过几年的经营，到了2012年前后，C2C平台、C2B平台，包括B2B平台，阿里巴巴集团都占了市场大半的份额，唯独B2C平台只占了一半左

右。这又是一个风险，将来可能有其他B2C打败我们。所以，干脆再让自己来打败自己，在所有的购物网站，特别是独立B2C之前再加一道比较购物的入口，这就是一淘。

对了，回头看看淘宝，也是阿里巴巴B2B业务为了防止被eBay打败而做的。

回到天猫，我们来看看她有什么创新。

## 09. 向超市学习，前后台类目拆分

首先，说说前后台类目拆分。如果我们去深究历史，那会发现前后台类目的拆分最先是在淘宝老平台上做的。最早的天猫用了一个折中方案，通过在List/search页面里，嵌入大量的可编辑内容模块，可以让小二随时编辑，来形成导购路径。不过，这不影响分析的思路。

回忆一下小二与卖家的矛盾：小二为了导购，不停地调整类目属性；卖家为了商品的稳定，不希望调整。分歧其实是买家与卖家的需求矛盾，小二也左右为难，一方面导购是为了给买家更好的体验，另一方面也希望卖家不用经常折腾。

这里的本质在于，一个产品没法很好地满足两个截然不同的用户群体。那怎么办？很简单的逻辑，把这个产品拆分成两个产品，一个满

足买家，一个满足卖家。具体怎么做？大家去大超市逛一逛就能体会到了。

大超市里的商品，在货架上的陈列方式是变来变去的，随着季节、随着销售情况、随着特定事件会经常做调整。大超市还有一个地方是仓库，仓库的商品摆放是相对固定的，食品就在食品区，洗护就在洗护区。所以说，商品其实是要放在两个地方——前台销售和后台存储，对应两种分类方法。你应该懂了，很多时候，电子商务反而比传统商务落后，人家发展了数百年，一定有很多比我们“牛”的地方，要多多学习。我们也就是借助这样的方式，把前后台类目做了拆分，有了前台类目和后台类目。

简单地说就是：卖家通过后台类目发布商品，买家通过前台类目选择商品。

原来的那个类目变成了后台类目，还是一棵树，属性也还是属性，商品都是挂在后台类目的，按类目属性去挂。

前台类目的做法，简单地说，就是先按照前台导购的要求，再建一棵类目树，然后把这棵树的叶子类目去和后台类目建立关联关系，任何一个前台的叶子类目，都可以对应任何一个或多个后台类目，且不一定要是后台叶子类目，且可以增加属性筛选，且可以直接关联SPU，且

可以增加各种商品筛选条件，比如买家信用、标题关键词、是否消保等。

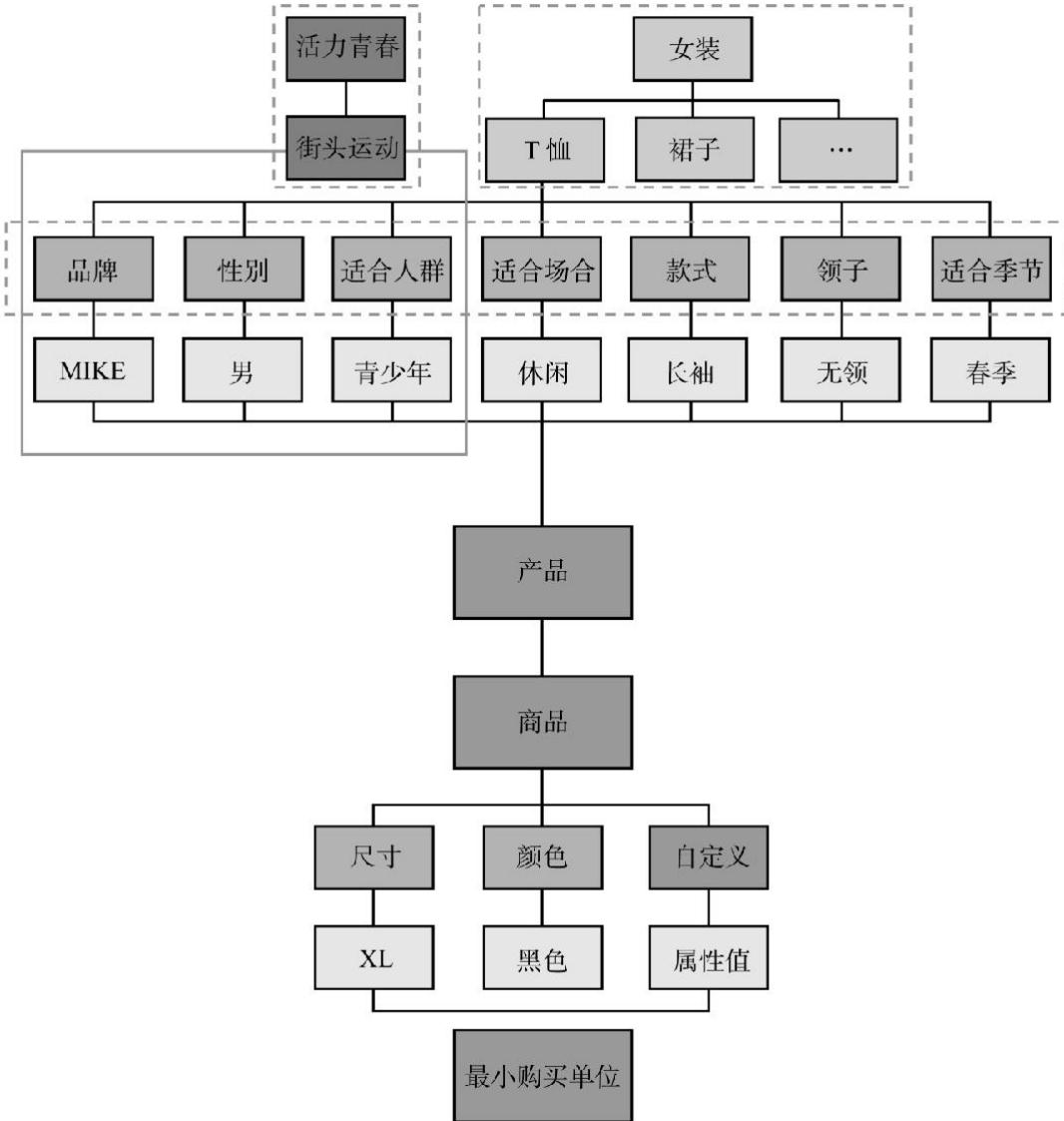
用例子来说明。

比如女装，现在是夏天，我希望把超短裙调整得更容易被看到，就可以搭建“女装-超短裙”的前台类目，然后直接把后台类目里，也许是四五级的超短裙直接挂在前台类目的超短裙下。

比如说杰克琼斯卖得很好，你就建一个杰克琼斯的前台叶子类目，你到服饰里面的各个后台类目，把品牌是杰克琼斯的，可能有10个类目下的杰克琼斯品牌，都挂到前台的杰克琼斯下面，这意味着杰克琼斯所有的男装、女装、童装、配饰等都在一起了。

比如iPhone5S卖得特别好，小二就可以将iPhone5S建立一个前台类目，然后到后面类目把品牌是iPhone的、型号是5S的唯一SPU去挂到这个前台类目下。

我们再看一下下图。



右上方浅灰色处就是后台类目，下面颜色稍深处的品牌、性别、适合人群、适合场合等，就是属性，属性下面就是属性值，耐克（NIKE）、休闲、长袖等。左上方深灰色处就是前台类目。我可以在前台搭建“活力青春-街头运动”这样个性化的类目，然后把后台类目“女

装-T恤”下“品牌=NIKE&性别=男&适合人群=青少年”的商品挂在这个前台类目下。

再强调一下，前台类目只有叶子类目下面才能挂后台类目。其实对前台类目来说，一般不会超过三级的，因为导购路径的长度问题，超过三级就没什么意义了。为了更好地导购，公共属性的概念也沿用到了前台类目里，如果一个前台父类目下面的所有子类目都有统一的属性，那么就可以把子类目的属性提取出来作为公共属性。可惜的是，到了2012年年初，这个动作还需要人来做，需要小二按一个按钮——提取公共属性，也希望后来的产品经理可以做出改进。

类目拆分为前后台的好处很明显，用相对固定的后台类目可以衍生出一个随时变化的前台类目，后台类目满足卖家，前台类目满足买家，皆大欢喜。后来，淘宝网、天猫、电器城等都是在同一套后台类目的基础上衍生出了不同的前台类目，以满足不同的需求。

但晴朗的天空还有一片小小的“乌云”——买家在前台，通过前台类目找商品，而前台类目是小二“人肉”搭建的，那么很有可能，部分后台类目下的商品没有挂在任何前台叶子类目下，那就意味着，会有部分商品没法通过类目导购找到（当然，对搜索没影响）。

还好我们的产品经理很快赶走了这片“乌云”，我们给运营小二提供了提醒，告诉他们“后台类目覆盖率”是多少。但这还很不够，只是提醒

他们，还没有提供很好的工具给他们，这也是一个值得期待的优化。

再回到上图，还有下方的一大堆旧概念，但对淘宝来说的新东西等着我们去消化。

## 10. 旧的新概念：SPU/SKU及其他

做电子商务，SPU（有时候也说产品）、SKU（Stock Keeping Unit，库存量单位）、商品这些词，要是分不清都不好意思跟别人打招呼，那么，我们先来看看SPU吧。

天猫平台把后台类目的属性又做了很多细分，有一种属性叫“关键属性”，像服装的话，品牌和货号，这两个属性值组合起来，能够形成一个唯一确定的产品——SPU。SPU相当于标准化的产品，通过关键属性的确定，就确定一个SPU，苹果的iPhone5S就是一个SPU。

当时我们设想很简单，淘宝平台可能有很多非标准化的商品，但是作为一个B2C平台，最好所有的商品都是标准化的，这样方便我们管理。所以，我们认为所有商品都应该对应一个SPU。虽然服装是各种各样的，但是从厂商这里出来，一个款式就是一个款式，一个型号就是一个型号，肯定是标准化的，肯定也是有SPU的，某款衣服，厂商没生产过狗屎黄，就不应该有卖家在卖这个颜色。所有的商品都有对应的SPU，意味着基本信息都有了，这个SPU定义下来以后，比方说他知道

了一双鞋，品牌是耐克、货号是12345，这就是唯一的SPU。其他属性值都是挂在SPU上面的，不会因为卖家变化而变化，它是固定的、标准化的。

SPU下面挂商品，好比一双耐克12345，五个商家在卖，就是五个商品，商品与SPU的区别在于它和卖家有关。夹在SPU与SKU之间的商品，是B2C平台特有的概念，如果是独立的B2C，一个SPU不存在多个卖家卖的情况，直接分成SKU就可以了。

为了解释SKU，我们得看看“销售属性”的概念是怎么提出的，看似复杂的体系里，一个又一个概念的提出，都是为了解决实际的业务问题。

以前，淘宝买家买东西的时候，买一件衣服，需要给商家备注说，我要“黑色”、“XL号”的衣服。而卖家发一个宝贝，也只能发诸如李宁牌、56789货号的衣服，发一件上去，上面有好几种颜色，好几个尺码，但是库存只有一个，把所有的尺码库存都合在一起。库存都是合在一起的，事实上黑色大号只有10件衣服了，但是因为总库存是100件，这个时候如果有12个用户买了黑色大号的时候，后面两个就没有库存，没办法卖了。

这其实是库存管理的概念，现实场景的应用，你在成交量不大的时候，这些都好解决，你可以说：“对不起，没了，退款，能不能换再大

一号的，宽敞点凉快。”但是如果在B2C平台要自主购物的话，这是不能解决的。所以，我们要继续对商品进行分类细化，于是提出了销售属性的概念。本来，这在线下是一个很正常的分类法，但2007年的淘宝产品经理们，没有什么线下经验，所以当时想了一个叫“最小购买单位”的概念，后来我们发现，它跟线下的SKU——标准库存单位——其实是一回事。

当时我们的选择，希望把SKU尽量做简单，我们认为iPhone5S不管是白的还是黑的，因为跟SPU只是一个属性上的差别，而不是本质上的差别，所以就没有把它们当作两个SPU。颜色、尺码等，就成了现在的销售属性。

(注：2012年年初，天猫又提出了SPU的SKU化，简单说就是把进过销售属性细分的SKU当作SPU来管理，从而使得SPU与线下库存管理一致。有兴趣了解详情的同学，不妨加入天猫吧。)

最后，我们还要提一下“商品属性”的概念，有一些属性，比如新旧程度、保修方式、附加服务等，跟SKU、SPU都没关系。举个例子，对于买手机的人来说，只要在中国买手机，就有保修区别，有的手机是全国联保的，而另外一些手机只提供店铺保修。这个属性就属于商品属性，既跟SPU没有关系，也跟SKU没有关系，和卖家有点关系。虽然只有很少的属性是商品属性，但我们提出这个概念，这样整个商品体系相对就比较完整。

好了，天猫平台比较特别的新东西就讲得差不多了。大家还记得那个苦逼的淘宝平台吗？又是一两年过去了，那个平台的问题越来越突出。

就这样，时间到了2009年。

产品上、业务上，天猫都做了很多创新，但是，成交量没有做起来，当时是每天200万，第一任总经理离职时也不到400万，基本上没多大的增长，为什么？天猫是一个独立网站，没有足够的商品吸引买家来，买家没有来就没有成交，没有成交公司就没有耐心，没有耐心，总经理就离职了。淘宝商城本来是一个事业部，这个事业部不到一年就解散了，招商的重新归招商，运营的重新归运营，都回到淘宝去了。

差不多过了三个月，公司又坐不住了，觉得B2C我们不能放弃，怎么可以放弃，当时就去讨论自己为什么做不起来，很重要的结论就是说淘宝商城在独立发展，没有办法充分享受淘宝现有的优势——用户和流量。当时基于这个指导思想，高层就决定要把B2C合掉，这里是指商品、交易等底层系统。阿坚是整个过程介入最多的产品经理，2007年他把天猫搭起来，2009年合掉。

整个2009年，我们把天猫和淘宝合掉。但是当时有两种选择方式，一开始的想法是把商城数据迁回淘宝。第二种，是阿坚的建议，说这样

拆掉太可惜了（这是他自己做的产品，整个商城自己辛辛苦苦搭起来，废掉确实太可惜了），能不能把淘宝升级成淘宝商城这样，然后再合掉。前面的合法三个月就够了，后面的合法可能需要半年。当时争议很大，有的支持第一种方案，有的支持第二种方案，最后有一个人做了关键决定，就是老陆——铁木真（淘宝第二任老大，2013年接替马云成为阿里集团的CEO）。

以下为八卦，由阿坚口述：

老陆刚来淘宝不久，有一次我跟他开会，他在那里提一些建议，感觉老陆什么都不懂似的，心里说这个CEO是不是不靠谱。但当我听到老陆说“商城这么好的体验，怎么能放弃掉”时，我的看法就完全改变了。老陆在关键的时候，作为一个CEO，做了一个关键的选择。CEO最重要的事情是在关键时刻做关键决定，我立马就觉得他是非常合格的CEO。BC整合就是把商城这套体系搬到淘宝，也就是那一年淘宝最大的项目——五彩石（后面还会多次提到这个项目）。

整个淘宝，一半开发围着一个产品经理转的体验，将来估计是不会有了，这对一个产品经理来说，可遇不可求。

这个体系搭好以后，整个淘宝体系基本没变过，哪怕是2011年6月，淘宝与天猫在组织结构上分离，到2012年中也是这样。还有一些值得说的事情，罗列一下。

有很多年，天猫是要求卖家发布商品的时候，必须挂在一个已有的SPU下，所以，当这个SPU还不存在或者卖家找不到的时候，就会要求卖家中断商品发布流程，先去发布SPU。这个问题困扰了卖家很多年，2011年才得以解决。

其实，这背后不是技术上能不能解决，而是我们对B2C平台的管理尺度问题，是松还是紧，这个度在哪里的问题，这一直在思考。现在看来，之前的设想过于理想化了，体系过于死，卖家发布商品不应该有这么多约束。作为我们平台方来说，虽然管理商品应该尽可能标准化，但不应该把所有东西都强加给卖家。

早期，我们的设想很简单，一个苹果iPhone5S要有商品质检，必须要有SPU。我们信任每一个商家，都会发一个标准的SPU，这个商品发过以后，其他商家就不需要发。所以说意味着第一个发iPhone5S的商家，必须先发布一个SPU，后面来只发商品就行了。

允许他发SPU，事实上对于服饰这种非标准化类目来说，基本上就变成发一个商品都要发一个SPU。所以卖家发一个商品，先要发一个SPU，这很麻烦，卖家很痛苦。因此，后面我们就把这两个过程合掉了，买家发一个商品的时候，我们会去判断有没有这个SPU：有这个SPU，那就直接发商品；如果没有SPU，就自动挂一个SPU上去。

这里面还有个插曲，在先发SPU后发商品的年代，有一段时间，我们发现有的商家实在不靠谱，发的SPU错误百出，于是在部分类目还提出了“信任商家”的概念，即把部分优秀的商家识别出来打标，只有这些商家可以发SPU。这样造成了更麻烦的问题——非信任商家有可能发不了商品了，因为相对应的信任商家还没有来得及发SPU。

这是个控制尺度的问题，最后再说说对商品分类的深度思考。我们一直说，商品管理的核心就是分类，那么广义上讲，商家、垂直市场等也是区分维度。

不过垂直市场不是简单的分类，它是基于商品的特征，在分类无法提供的信息上进行了区分，那就是服务。服务的标准，如果你只是把手机划出来，这个手机垂直市场如果跟其他品类没有任何区别，其实没必要叫垂直市场，叫手机类目就可以了。只有当手机商品本身还有其他服务特征的时候，我们才需要搭一个垂直市场，比如延长保修。

类似“消保”这种给商品打标的动作，也是差不多的概念。比如消保是跨类目的，“假一赔三”可能只针对化妆品。

对整个淘宝商品体系最熟悉的产品经理们认为，商品体系最大的缺陷，就是非常僵化。一个体系太严谨了，不一定是好事，它会很难有新东西涌现出来，没法进化。淘宝其实是一个平台，需要有序的百花齐放。

这也就是淘宝内部从2012年开始提的第五代商品管理，它的关键词有：搜索、标签化、场景化。不过，这是最新发生的事情，大家都看不清。未来路在何方，是各位产品经理自己走出来的，我们拭目以待。

整个商品管理的发展方向，大家觉得有一种可能，就是搜索，卖家无序地发商品上去，强大的搜索就是商品的分类。接下来，我们就一起聊聊淘宝的搜索。

本书由“[ePUBw.COM](#)”整理，[ePUBw.COM](#) 提供  
最新最全的优质电子书下载！！！

## 第4章“搜索”的启示

本章从通用搜索与淘宝搜索的异同说起，一直深入到很多哲学层面的思考。

一是“利益平衡”的概念。买家与卖家的平衡，卖家与卖家的平衡，买家/卖家与淘宝的平衡，淘宝内部部门间的平衡，短期与长期的平衡，局部与整体的平衡……我们发现，凡事都要有个度，而且这个度是动态变化的。

二是心态的修炼。面对你不喜欢的人，是罚，还是度？为了共赢，似乎，你对“坏人”也要好一点。

三是事物的发展规律。我们发现，搜索和很多事物一样，都是先整体长大，出现瓶颈以后，再局部精细化。不同的阶段，需要用不同的方式来成长。

## 11. 从通用搜索到淘宝搜索

淘宝搜索，目前最重要的部分是淘宝商品（宝贝）搜索，所以下面阐述的实际是指淘宝商品搜索。此外，还有店铺搜索、同店购等搜索产品，因为复杂度相对较低，所以不展开说。由于搜索是一个挺专业的产品，所以要讲搜索的产品故事，我们先得讲一下它的一些主要特点。

淘宝搜索的首要目标就是让用户尽可能快地找到适合自己需求的商品，它也是一种典型的导购产品。与传统搜索相比，淘宝搜索在很多方面有相同点，例如用户均需要输入关键词然后返回若干条搜索结果，在搜索框输入时的下拉提示以及相关搜索等，但也有不少区别，这里先说说产品层面突出的不同。

- ▶ 导航。导航即类目属性体系，是淘宝搜索特有的，其根本在于商品类似线下货架一样分类陈列，第15节（第63页）会展开讲。通用搜

索，比如百度的搜索结果页是没有这个区域的。

- ▶ 多维度排序。例如，可以按照销量、价格、人气分别排序，这是通用搜索没有的。
- ▶ 突出图片。这是由用户需求决定的，因为大多数行业（尤其是服饰类）的商品，用户的第一感受是外观，而通用搜索通常突出标题和文本摘要。
- ▶ 商品信息和筛选。淘宝搜索有较多的筛选功能，这些筛选与商品的各种详细信息（价格、所在地、销量等）的披露组合在一起，降低了用户决策和购买的门槛，相对于线下购物，是一种进步，也部分弥补了看不到实物的劣势。

.....

这些区别更多是由我们的用户需求和处理的信息不同造成的，大致上传统搜索偏向广度，而淘宝搜索偏重于深度。

更关键的区别，是下面提到的一些淘宝搜索独有的元素，这些元素大多不是具体产品或技术上的特色，更多是淘宝搜索在独特的环境下所需要特殊考虑的方面，也是淘宝搜索做起来真正复杂和挑战之处。

- ▶ 公平与效率、卖家和买家的平衡。卖家要公平竞争，买家要购物效率，第12节（第51页）细说。

- ▶ 大卖家和中小卖家的平衡。一个可持续的生态系统，两者一定是平衡的，所以搜索有一个指标是基尼系数，仿照经济学领域的概念，来衡量搜索流量分配的合理性和健康性。
- ▶ 短期和长期利益的平衡。很多做法对提高短期的数据指标会有明显好处，但长期来看可能会损害淘宝搜索的公平性，使买家黏性降低，卖家感到无所适从。
- ▶ 手握卖家的生杀大权。相比传统搜索，卖家对淘宝搜索的依赖更强，他们需要稳定的经营环境。流量变化的大起大落可能是灾难性的，后面会多次谈到这一点。

.....

总之，上述几个方面是传统搜索不需要过多考虑的，而淘宝搜索必须要处理好。所以，它并不是简单满足某方面的需求，或提升数据指标就完成任务，而是充满了挑战。因此，淘宝搜索的工作充满了韵味，需要更多专注、思考、决心和毅力。

要做好淘宝搜索的工作，不仅需要互联网的用户视角和搜索技术与算法，还需要了解淘宝、天猫市场中的商业规律和特点，需要懂消费者、懂卖家，需要有经济学、社会学等多方面的视角。

淘宝搜索的发展主要分为三个阶段。

第一阶段，list时期。

淘宝建立之初，实际上是没有搜索的。一直到2008年，所谓的“淘宝搜索”实际上还只是一个拥有关键词查询的list，说白了就是一个目录检索工具，有点类似网址站，用户通过一级一级地点击类目，找到想要的宝贝。随着商品量的增多，数据库检索的方式逐渐在性能和功能层面都受到了很大限制。

list最初是无关键词的，主要是靠“点、点、点”；而search是有关键词的。当然，现在有无关键词也互相渗透了，list也可以搜关键词，search也可以点导航，所以现在两者主要是入口的区分。到了2012年，list仍有不少访问量，前端是淘宝集市自己在管，后期探索方向是“面向消费者的导航产品”。

第二阶段，isearch时期。

在list时期，早期技术同学就想专门做一个搜索引擎，来查找淘宝的商品，正巧B2B那边已经有搜索团队做了一个isearch搜索引擎，所以当时就直接把isearch复用到了淘宝。

isearch最早是B2B自主开发的分布式检索引擎，具有独立的知识产权，它的第一个版本是2002年在阿里当时的CTO吴炯主持下开发的。随着isearch搜索引擎的引入，淘宝搜索加入了关键词搜索（search）功能，但这个时候淘宝的search与list仍然合并在一起。

第三阶段，淘宝搜索时期。

随着淘宝的快速发展，为了更好地支持整个公司的搜索业务，包括淘宝集市、商城等，2008年成立了搜索中心。

2009年七八月间推出了主要针对有关键词场景的新版搜索，即s.taobao.com，并在2010年2月份的时候，将关键词搜索流量全部切到新版搜索。2012年的情况是，search、list及天猫搜索的后台都由搜索部门统一支持（算法略有不同），而前端分别由搜索、淘宝和天猫团队各自负责。

## 12. 效率与公平，买家与卖家

我们将围绕着搜索最关键的问题——“排序”来讲述。卖家选择淘宝，目的是为了赚钱。如何通过搜索赚钱？方法就是让自己的宝贝在搜索结果中排名靠前，获取更多流量，让更多的买家来到自己的店铺。我们熟悉的“下架时间”、“橱窗推荐”、“人气排序”和“阿基米德”等，背后都是利益的平衡、博弈的升级、思考的深入。

故事就从最早的“下架时间”排序开始。所谓按照下架时间排序，是指卖家在上传宝贝时，可以设置宝贝的下架时间（7天或14天），距离下架时间越近的宝贝，在list中的排序就越靠前。

为什么这么排，是很有时代背景的。先说个浅层次的原因——模仿eBay。2003年在淘宝创立之前，易趣在国内的C2C市场占据着绝对的领先优势，淘宝最初的交易模式也继承了eBay的传统，以拍卖为主，主要的排序因素就是下架时间。

而深层的考虑，是因为淘宝早期，最为重要的策略是“吸引和培养尽可能多的卖家”。有了卖家才有了商品，有了商品才会有买家来买。我们发现，最初几年，淘宝交易额的增长和商品数的增长是正相关的。早期的淘宝，卖家数量还不像后来这么庞大，我们希望每个卖家的商品都有曝光的机会，按下架时间排序无疑是对所有卖家最公平（程序公平）的排序规则，充分考虑了卖家之间的平衡。

很快，出现了大家都能想到的缺点。这种公平，仅仅是针对卖家的。下架时间排序就像是大锅饭，绝对公平了，可是效率不高。一些卖家不思进取，开始动下架时间的心思，并且出现了一些投机取巧的工具，甚至组建了专业的重复上下架团队。另外，当时开始出现卖家作弊的现象，比如，有的卖家会发布一万件商品来恶意引流。之后，我们会看到，只要有新的规则，卖家就会想出新的对策，spam和anti-spam永远是一对好基友。

经过了2004年、2005年、2006年商品数量的剧增，按下架时间排序出来的结果变得鱼龙混杂，对于买家，越来越难以找到自己满意的商品，体验逐渐变差。

于是，我们开始把“公平vs效率”的天平向右侧倾斜，2004年年底，推出了“橱窗推荐”。

橱窗推荐是什么？简单地说，就是每个卖家都可以给自己的宝贝打上橱窗推荐的标记，在list中，有橱窗推荐的宝贝会在排序上优先展示，就像线下的街边橱窗展位一样，这些位置的商品更容易获得消费者的关注，其实这已有广告位的概念。而这些广告位，淘宝是免费的，这对于在互联网上做买卖的生意人来说，简直就是天上掉下的大馅饼。

这么做背后的道理也很简单。我们需要一种规则，把优质商品在排序中顶上来，但当时的算法还做不到准确地判断，所以自然地想到了让卖家来帮忙判断，卖家最清楚自己的商品孰优孰劣。橱窗推荐，其实是一种机制，借助每一个卖家帮我们筛选优质商品。

具体来说，橱窗推荐里面还有卖家间的流量调节作用，其规则是针对部分卖家做政策倾斜，比如说奖励新卖家和做得特别好的卖家。一个新卖家进来，我们就给他额外奖励10个橱窗推荐宝贝，让他获得有更多流量的机会，然后有相应的机制去评估他的表现。如果三个月后，他表现不好，那我们就降低奖励的力度，把更多的流量给更合适的卖家。

通过橱窗推荐，我们有了一个宏观调控、平衡流量的工具。在淘宝初期，它起到了很好的扶持卖家和规范市场的作用。直到现在的搜索排

序中，橱窗推荐仍然是一个很重要的因子。对卖家来说，原来只是和别人竞争，而且是无成本的流量，有了橱窗以后，他需要考虑自己的哪些商品更好，客观上大大提升了买家体验。

好，跳出来思考一下，我们说很多互联网上的东西在线下都能找到类比。下架时间其实是模仿线下的柜台——平铺，找了一种随机、公平的排序方法；橱窗也是模仿，柜台里有一些突出的位置，比如临街。但是，线上的优势是可以披露很多线下难以披露的信息，如历史销量、浏览量、评价……如果不利用起来，以降低买家的挑选成本，从哲学角度讲，就太傻了。

而这些新的信息背后，就是买家的群体智慧。线下因为客观条件所限，你没法知道其他买家与这个商品发生的各种交互，卖家也只会有选择地透露给你；而线上，好玩的东西来了。

我们说，卖家知道哪些宝贝好，通过橱窗推荐把这个知识榨取出来了。其实，买家也知道哪些宝贝好，怎么榨取？

2006年下半年，“人气排序”在这个思考下诞生了。何为人气？顾名思义，指宝贝的受欢迎程度，再简单一点，其实就是看宝贝的转化率、销量等若干买家行为产生的指标。当然，这个排序是基于一个假设——卖得好的宝贝，质量和买家认可度要高于卖得不好的宝贝。买家

通过浏览、购买等行为投票，这也是一种机制，借助海量买家帮我们筛选优质商品，而且这在线下很难做到。

借助人气排序，转化率高、销量高的优质宝贝更容易排名靠前，获得更多的流量，从而有了更高的销量，进入良性循环。而销量低的宝贝只能在原地踏步，这很好地执行了“优胜劣汰”的法则。人气排序把流量聚焦于转化率高的宝贝和大卖家，靠机制从海量商品中挖掘出最好的一批，带来了搜索引导交易量的大幅提升，也助推了那几年淘宝的飞速发展。

但没过多久，我们就体会到其中隐藏的一个大问题——生态系统的平衡。

买家只关注自己是否能买到满意的商品，而且大多数希望尽可能有折扣、低价，其购买过程也希望“简单、傻瓜”，恨不得自己想要的东西直接就摆在面前。所以，不考虑个性化的模式，如果对买家都采用相同的排序，则通常把热销、低价、少数大卖家的商品排在前面，这些商品可能获得较好的数据表现。但这对大多数卖家没有好处，卖家都希望能获得用户和流量，淘宝平台的健康发展也需要卖家的多样性和繁荣。另外，如果过于强化低价促销，对卖家的正常经营和淘宝平台的正常发展也会有冲击，所以我们通常要把买家和卖家的利益结合起来考虑。

这时的天平，似乎过于倾向了买家。

这就像自然界中草原上的狼把羊都吃了，短期内自己成长很快，但很快就没有了食物；兔子失去了天敌，疯狂繁殖，很快又会使得草料不够，自己陷入困境……生态系统的长期可持续发展，是靠物种丰富性支撑的。

我们仔细分析了人气排序，发现主要有两大弊病。

- ▶ 一是马太效应。人气排序的结果形成了一个封闭的循环，搜索结果页的前几位长期被少数大卖家占据，流量分配极度不平衡，两极分化越来越明显，中小卖家生存空间被挤压。在人气巨大的搜索流量面前，卖家开始通过打造“爆款”的方式使得排名靠前，给店铺引流。这样一来，虚假交易、刷销量的现象就开始滋长，并且变得越来越猖獗和专业化。这里暂且按下不表，后续讲反作弊的时候再给大家细细道来。
- ▶ 二是覆盖率低。这其实也和马太效应相关，在搜索结果中，总有一批商品永远也得不到曝光，没法得到初始的流量，也就没法得到初始的销量，这对中小卖家和新手卖家不甚公平。而对淘宝来说，没有持续的新卖家加入、成长，就做“死”了。因此，当时淘宝虽对部分用户还是保留下架时间做默认排序，然而为了留住新买家，在他们进来

时，又默认人气排序，或者，在年底冲刺销量的时候优先推荐人气宝贝。这种种做法，也可以看出搜索团队内心的纠结。

我们再从根上想，对买家来说，什么样的排序是好的？

无非两点：1是宝贝、卖家靠谱；2是可挑选的余地。

“1”是买家，特别是新买家的基本需求，这个没解决，“2”就是扯淡，但通过之前的努力，现在“1”ok了，“2”就显得越来越重要了。

最理想的情况，是我们能够完全通过商品的客观信息分析（商品的各种属性，包括后续物流、客服的数据等等），靠算法排序，全覆盖所有商品，预测哪些合适，再推荐给买家。但这样对算法要求较高，基础数据也不够，需要长期投入。所以，我们才采用了一个折中的办法——通过买家的行为判断商品质量。这样“短平快”，是通过结果倒推的，有点滞后，说白了就是靠买家行为推了少数一批商品。那么，总会有一些商品没被买家关注到、没有销量，那么通过人气的方法永远不会找到这些商品。换句话说，用户搜索一些长尾词，结果中，所有商品销量都不好的时候，排序难度就很大。

问题已经抛出来，我们一直在试图解决，人气排序在2008年做了一次全新的改进和优化，之后几年也不断在优化。本章的最后一节所说的“个性化”、2012年开始提的“小而美”都是为了解决这个问题。

而在2010年的时候，我们想到的办法叫——阿基米德。这个革命性的产品，又是如何导致了“7.8事件”，让马云说出“宁可关掉公司也不会放弃原则”的呢？

## 13. “阿基米德”与卖家的抗议

传统搜索，通常使用准确度、覆盖度、更新度、速度等方面来评价，具体效果指标往往围绕CTR（Click Through Rate，点击率）展开，例如CTR以及点击位置、点击间隔时间等。而淘宝搜索基于电子商务的特殊性，能够掌握用户整个过程的数据，所以更关注最终结果，也就是成交有关的数据，例如成交转化率、成交额、客单价。但有一个指标也很重要，就是基尼系数，这是衡量流量分配的重要参考指标。

“阿基米德”既能满足买家利益，又能保证卖家公平，还可以使得淘宝这个生态系统有活性，可以持续涌现出新东西。它的主要特点有两个：一个是将人气排序和时间轮播结合起来，另一个是增加了卖家服务质量的因素。

首先说买家利益。像前文提到的，宝贝好，卖家靠谱，如何鉴别？从宝贝维度来讲，“好”可以分为外在的和内在的。外在看包装，看它展现给买家的信息是不是丰富，图片质量好不好，描述是否详细到位……内在看本身，宝贝不能是金玉其外、败絮其中，这要从很多第三方的特征来体现，比如宝贝是不是有人买，买了之后退款、退货的

多不多，用了之后评价怎么样，等等。从卖家维度，鉴别是否靠谱的因素又有很多，比如有没有加入消费者保障体系，信誉好不好，动态评分高不高，有没有作弊行为等。总的来说，只要你能够想到的可以用来评估宝贝和卖家好坏的因素，都会被用到阿基米德排序里面。这跟以前人气排序只关注宝贝本身的转化率、销量等“人气”因子相比，增加了大量体现卖家服务质量的因素。

再说如何保证卖家公平。很简单，搜索排序保留了最基础的规则，宝贝按照下架时间进行时间轮播，让每个卖家都有机会。另外，卖家对自己的宝贝也要分“三六九等”，橱窗推荐得以保留。

这个集前几年智慧于一身的“阿基米德”很好地保障了中小卖家的“机会”，又保证了买家得到优质服务。这似乎是件大好事吧，但系统一发布，谁也没想到，竟如同丢出一颗重磅炸弹……

2010年7月8日，阿基米德排序上线。

之后，引起部分卖家的反弹，陆续有卖家在网上攻击，甚至到淘宝网杭州总部聚众抗议、拉横幅示威，并要求淘宝修改搜索规则。他们声称受到了新规则的“不公正待遇”，中小卖家的利益被弃之不顾，并且淘宝打着搜索排序规则变迁的旗子来变相“逼迫”卖家投放广告，让卖家的生存环境越来越艰难。其实，中小卖家利益受损只是借口，从当时的数据很明显可以看出中小卖家的整体流量是上升的，而逼迫卖家

投放广告更是子虚乌有。这些卖家反对和抗议的原因，是他们店铺的流量下降。而再深究下去，流量下降一部分是因为新算法打破了原有的流量（利益）分配方式，自然会有部分卖家流量下降；还有一个重要原因就是服务质量的引入，使得大量这方面有问题的卖家（包括很多作弊卖家）直接受到冲击。

该抗议行为，史称“7.8事件”。

我们坚持了原则，没有因为部分卖家的抗议而走回头路，坚持了这个对长远更有意义的排序。当然，排序本身确实有优化的余地，这个下一节再聊。我们不妨先想想，为什么卖家会有这么大的反弹？这种反弹，其实几年以来已经不止一次……

比如“招财进宝”，2006年3月开始做，后来卖家有反弹，经过卖家投票，6月下线。这是个广告业务，改变了排序规则，可以让加盟招财进宝的商品直接出现在搜索结果的前面。这是个好东西，对买家、卖家、公司都有利，是当年最早的盈利尝试。

又如“伤城事件”，2011年10月，天猫希望商家提供更高品质的商品和服务，修改了商家新签和续签的规则，但这被曲解为单方面提高技术服务费和保证金，打击中小卖家。这也是好东西，可以使得市场更加规范：天猫的归天猫，淘宝的归淘宝。

我们到底做错了什么？

淘宝每一次策略的调整，对卖家来说，一定有某种程度的此消彼长，一定会损害一部分卖家的利益。对卖家而言，淘宝就是一个经营环境。不得不承认，淘宝的规则，就是市场的规则。这类似政府政策，不能突变，卖家需要一个稳定的经营环境，因为经营是一个过程，卖家会根据历史经验，选品、进货、“砸钱”进去……如果短期内市场变动太激烈，那会导致一些卖家，甚至是几十、上百人的生计都受到威胁。

从本质上讲，这几次错在我们对卖家的理解不够。事情本身都是好的，但做法有些激进，在短期内让卖家感到较大的不安全感。回到搜索，这也是淘宝搜索和通用搜索的一大区别——它更密切地影响着上百万人的生计，再好的变化，也需要稳步推进，不能让市场剧烈波动。所以现在搜索再有什么大改动，一定会慢慢地灰度发布，至少三五个月才改完，让卖家有足够的时间去适应、去改变。

除了做法欠妥外，现在回头说说“阿基米德”本身的问题。

最初上线的第一版阿基米德排序，采用的是“有指导的机器学习”方法，参与排序的参数是通过算法生成的。这很先进，能保证数据效果（如转化率等）最佳，但也内含着巨大的问题——不可解释。也就是说，我们有时候不太容易解释为什么某些指标的权重会比较高，而某些指标又比较低？举个例子，假设我们系统自动判断“收藏量”的影响权重很低，但我们确实难以说明为什么会是这样的。更重要的是，面

对卖家来质疑时，淘宝没办法挺直腰板、理直气壮地说，你这家店流量降低，是由于XXX、YYY的原因，需要通过ZZZ方法来提高你的店铺流量。卖家一句话就可以把我们噎住——你可以变化搜索的规则，也可以不向卖家公开规则，但是你要给我指条明路，告诉我，你不欢喜我哪里？我改！

2011年，“规则版”排序，就是在解决这个问题，简单地说就是要做到可解释、可指导卖家向哪个方向努力。它把参与排序，尤其是判断卖家服务质量的各项因素，包括退款率、纠纷率、转化率、好评率、DSR动态评分等，都明确出来，告诉卖家，你做得不好的是哪里。

通过多次卖家反弹事件，我们对“生态系统”的理解更加深刻，淘宝和卖家、买家、合作伙伴等，都是共生共荣的。

卖家需要知情权，对他们的各种处理操作都需要有规可依，尽可能减少算法误杀；对他们的各种问题和申诉，需要给出满意的响应。考虑到市场的平稳性以及对卖家客户负责，即使是效果非常好的产品优化，我们也会慎重评估，避免市场剧烈波动，避免对卖家正常经营产生过大影响。因此，搜索有不少看上去很美的思路和产品，最后都因为这方面的考虑而暂时搁置。

对我个人来说，搜索还给了我另外一些联想——有关《黑客帝国》。

算法越来越强大，转换率越来越高，买家的选择成本越来越低，甚至不用选，我们推荐给他的就是最合适……我们似乎感受到一丝诡异，这样系统就“死”了，没法再进化了，因为“买家选择”这件事情本身，就是有意义的，买家付出时间成本，在随机出现的商品中挑选，这种主动的智力贡献正是系统进化的源泉之一。

所以我们“正反合”地认识到，一个好的系统，应该是机器算法和人的思维相结合，必须要有人在里面“玩”，这个系统才会有“新”涌现出来。我们想用人的智慧来帮助算法进化，如果没有人的参与，机器的进化效率会低很多。系统中，一定有部分人喜欢完全靠算法，放弃选择，我们就让他们生活在Matrix里；也一定有部分人，喜欢自己挑选商品，我们就给他们建立一个“锡安”。

好了，搜索排序的进化，到这里就先告一段落，我们在各种天平之间寻找平衡，考虑得越来越全面。但到此为止，搜索还是作为一个整体在考虑，再优化应该怎么办？大家想一想，先“Hold”住。

话锋一转，我们再聊聊“搜索”这个产品，是怎么样从一个技术支持型产品，逐步变成了业务驱动型产品的。

## 14. 从技术到业务，解决“局部矛盾”

那几年，业务飞速发展，对搜索产生了新的要求。

一，性能方面。

2008年，淘宝的商品数量已经达到千万的级别，在这么大的数据量下，isearch无论从引擎的承受能力，还是从前台的数据展现方面来讲，都已经不堪重负，因此需要对淘宝搜索做整体的规划和重构。

说到当时淘宝搜索的性能和承载能力的问题，还有这么一个小插曲。我们知道在2008年淘宝做了著名的“五彩石”项目，就是把商城和集市的商品后台打通（在第10节〔第41页〕里有更多讲述）。这个项目上线后，搜索这边原来可以对商品量进行控制的一些机制就失效了，卖家可以随意地发布商品，每天居然会增加1000万的商品量，而当时淘宝搜索只能支持1亿左右的容量，几天内导致淘宝搜索差点垮掉。

为了有更好的组织保障，淘宝在2008年10月成立了搜索中心，当时包括技术、产品、运营在内共9个人。成立之初，主要是从技术的角度去想办法来提升淘宝搜索的性能和容量，这也一直是搜索的很重要、基础的作用。同时随着时间的推移，我们找到了搜索中心存在的更大意义。

二，需求方面。

以前，搜索主要是承接运营的需求，好处明显，对业务的响应很快，也做了一些极有价值的功能，比如“消保入排序”。消保指消费者保障，是为了整治市场中过多的假货，提升商品质量而出现的产品，消

保在2005年的时候就已经有了，但直到2007年才在搜索中加入了消保的因子，把消保的商品在排序中提前。

不过这种接需求的模式也存在一些问题，主要是局部和整体利益矛盾，比如服饰类目希望将某种类型的宝贝加权，这对这个类目的买家很有帮助，但对于其他类目则没有必要，甚至效果会变差，而单独做这个类目投入又不小。再比如，冬天羽绒服、毛衣这类宝贝卖得好，可能会有需求是在搜索服饰类目关键词的时候，将导航里的羽绒服和毛衣等突出或提前显示。但问题在于搜索是一个典型的用户需求分散的场景，如果用户搜索的关键词是“牛仔裤”，却看到了“羽绒服和毛衣”，那就会变成一种较差的体验。所以往往需要跳出需求本身，站在客观的角度，做通盘考虑，而不是只解决当下的问题，这背后是短期与长期利益的矛盾。

所以，搜索需要在处理业务需求的基础上，将需求中的共性问题提炼出来，抽象成一些平台性的基础需求，集中力量办大事，平衡局部利益与整体利益、短期利益与长期利益。于是，搜索在针对性地解决一些日常需求的同时，开始主动发起一些基础性平台型项目。时至今日，很多类似的项目都取得了不错的效果，比如上面提到的，在指定条件下的宝贝权重调整，如果没有底层架构的调整，是无法像现在这样灵活支持的。而技术资源总是有限的，所以在处理平台性需求的同时，有些短期需求的优先级确实会被降低。

这里插一句，作为淘宝的产品经理，不少人有时会纠结于“谁在把握产品”的疑惑，因为运营驱动力很强，自己往往是被动接需求。产品大师俞军从用户的角度说“谁了解用户谁说了算”，但从公司的角度一定是“业务驱动”，区别只在对业务驱动的响应方式，你是简单地接需求（看似运营说了算），还是思考一番（产品说了算）？

回到搜索的问题。因为上述一些原因，搜索中心开始从业务的角度，根据用户的实际需求和行为特征，把这么多年商品交易积累的大量数据，比如好评率、价格、交易量……更加有效地利用，来呈现在搜索结果中，这样的全局优化，仅2009年“功夫熊猫”（人气优化）一个项目，就把搜索引导的成交转化率和成交额直接提升了25%左右，后来的一次优化，也使转化率和成交提升10%左右，这种项目都是需要集中大量技术资源工作几个月才能拿到结果的。近三年以来，搜索引导的成交额在全网的占比始终高速增长。这样，我们不用增加小二，不用增加机器，只是从产品层面的优化和改进，就能给淘宝提升转化率，带来新的交易额。

说了这么多，举几个例子吧。

**滞销商品不进索引** 2008年，搜索将滞销的商品放入历史库，不再进入索引，提升了list结果页的商品质量。

**聚宝盆** 大约是2005年、2006年的时候，我们想把商品的收藏人气利用起来，给买家做排序推荐。上线之后，买家非常喜欢这个排序功能，但同时也遭遇了卖家的疯狂作弊，因为当时没有足够的反作弊资源来遏制卖家的作弊行为，这个产品在上线不久后被迫下线了。不过这个排序对于现在的搜索来说，仍然具有很重要的借鉴意义。

**合并同款与款式打散** 通过这个功能，搜索可以将结果中相同款式的宝贝打散，也可以将相同款式的宝贝聚合在一起。这不仅提高了搜索结果页的丰富度，让用户翻更少的页看到更多的款式，也可以对相同款式、不同卖家的宝贝进行比较，最终促成用户的成交。其实传统搜索也有类似的聚合，比如新闻搜索的相同新闻等。但传统搜索的聚合是为了减少冗余信息，而在淘宝搜索正相反，在用户具体挑选的某些阶段价值很大，因为其同类商品的背后却是不同的价格、卖家、服务等。

**合并卖家与卖家打散** 除了提升买家体验，也帮助了更多卖家获得展示机会。如果同一个卖家都在前面，会有马太效应什么的，这是卖家打散的价值。而每家店都有自己的风格，复古、文艺、OL、淑女、学院，从店铺层面也可以很明显地看出这家店的定位与特色。搜索通过将宝贝以卖家维度进行聚合，买家就能很方便地以店铺为单位进行浏览：看到跟自己气质不符的店铺，直接略过；发现合意的店铺，就进去仔细逛逛，也让购物有了更多选择，这就是卖家聚合。

以上只是几年来众多项目中的几个例子，因为这些变化，搜索逐步从技术支持方演变为业务驱动方。

## 15. 事关体验，导航的“皮子”与“里子”

搜索中心成立后，对搜索的结果页面做了更多思考。接下来就说说导航区域，如下图所示。

|          |                    |                |            |       |           |       |          |     |     |        |     |
|----------|--------------------|----------------|------------|-------|-----------|-------|----------|-----|-----|--------|-----|
| 品牌:      | Lee                | 森马             | 李维斯        | 杰克琼斯  | 以纯        | 莱玛杰斯  | 千纸鹤      | 骆驼  | 七匹狼 | JEEP   | 真维斯 |
|          | 阿玛尼                | 战地吉普           | 海澜之家       | W&G   | 韩都衣舍      | JEANS | +多选      |     |     |        |     |
| 选购热点:    | 复古风                | 马裤             | 拼接撞色       | 奢华大牌  | 免烫        | 背带裤   | 明星杂志款    | 荧光色 | BF风 | 冰淇淋果冻色 |     |
|          | 街拍款                | 经典格纹           | 镶钻         | 原宿风   | 涂鸦印花      | 夏季防晒  | 跨裤       | 连体衣 |     |        |     |
| 牛仔面料分... | 薄牛仔布               | 常规牛仔布          | 全棉牛仔布      | 棉弹牛仔布 | 涂层牛仔布     | 加厚牛仔布 | 丝光牛仔     | 丹宁布 |     |        |     |
|          | 条纹牛仔布              | 白胚牛仔           | 赤耳牛仔布      | 格仔牛仔布 | +多选       |       |          |     |     |        |     |
| ▶女装      | 牛仔裤(471.5万)        | 短裤/七分裤 (48.6万) | 休闲裤(72.1万) |       | 打底裤(7.9万) |       | 大码女装(9万) |     |     |        |     |
| ▶流行男装    | 牛仔裤(483万)          | 休闲裤(5.9万)      |            |       |           |       |          |     |     |        |     |
| ▶其他      | 童装/童鞋/... (114.7万) |                |            |       |           |       |          |     |     |        |     |

我们知道，淘宝搜索和通用搜索都有排序，但很大的区别在于，排序上方有没有导航。通用搜索没这个东西，他们不是不想要，而是做不了，因为数据是非结构化的。当然，一些垂直领域的搜索，例如视频、新闻、百科等分类，也算简单的尝试。

其实，每个搜索都希望自己能够更准确、更清晰地区分用户需求，这样结果会更精准，用户也会更满意。问题的关键就在于细分能不能做得到，像百度、谷歌这种传统的网页引擎，对原始数据本身的细分、对用户的细分、对需求的细分是比较难的，底层的数据是无序的，这

个分析对于海量数据而言不可能很细，精准度也有问题。另外，通用搜索不像淘宝搜索，可以对用户很了解。用户需求是A还是B？很难判断。

为什么我们可以做导航？这得益于淘宝搜索背靠淘宝这个大平台，背后是数百万卖家和很多小二的努力。它是建立在淘宝各种结构化数据基础之上的——商品、类目、属性的架构相对清晰。更关键的是，用户的需求可以被细分，来淘宝搜索都是要找商品的，可以按照类目、属性、标签引导，解决目标不那么明确的搜索需求。所以，淘宝搜索的导航其实就是整个淘宝数据在搜索端的呈现。

再想深一层，导航也是线上和线下购物的最大区别之一，当然搜索本身就是重大区别。我们在商场逛街的时候，一般会有一个大体的购物意图，所以商场会对不同商品划分区域指示牌，比如说是买鞋子还是买衣服，是男装还是女装，卖这些商品的是在几楼或哪个区，有时候还有一些纸质的小册子……但线下只能是这种简单的“一维”导航，线上则可以做更多，比如说买女鞋，有各种属性导航，你可以选择材质、鞋帮高度、鞋跟高度，或者鱼嘴、水台、罗马等元素。对于这些，线下似乎只能靠“人肉”导购来部分实现，比如，很难做到“把各种品牌的登山鞋放在一起比较”的需求。

回到导航，我们来讨论一下关键要解决的问题。

如果说实际导航类目属性准确性是“里子”，展现时尚漂亮的视觉和交互就是“面子”，那“里子”和“面子”究竟哪个更重要？有时候想想问题挺简单，当然两个都重要呀。实际上可没这么简单。往浅里说，快速发展的业务，资源往往紧缺，做什么事都有个优先级；往深里说，可别觉得导航的“皮子”和“里子”是可以单独处理的，其实漂亮时尚的视觉和交互，往往对类目属性（“里子”）的准确度提出更多要求，不是想做就能做的，尤其在淘宝这么复杂的体系中。比如有的用户说：“你们的属性都不是对齐的，看起来很乱啊。”但实际上，淘宝的属性太丰富，短至两个字甚至一个字的有很多，而长的有多达十几个字的，如果要列对齐，就必须给每一列一个统一的宽度，比如预留六个字或者八个字的宽度（再长的可以截断），这样相比不对齐自适应的状况，每一行展示的属性就变少了，势必增加更多的行数，占用更多空间，这样很难讲对用户就是更友好的，尤其是那些不怎么使用导航，直接看商品的用户。这只是一个简单的例子，其实我们面对的实际情况往往要复杂得多。

所以，我们看到淘宝搜索结果页里面的导航，总是很平淡。

从哲学角度解释一下——当一个系统优化到一定程度后，必然进入帕累托最优，再要优化，则此消彼长。解决一个问题太激进，必然会带来整个系统的其他问题，如果没带来其他问题，则要么是因为系统整体还不够优化，要么是因为系统边界没定义清楚。

举一些例子。

在一套算法的框架下，对一个类目过于照顾，则另一个类目的买家很可能就会受伤害，你可以想到例子吗？所以，有的垂直电商的导航看起来做得不错，因为他只需要考虑一个行业。如果这个类目足够“聚焦”，比如只有手机，甚至可以让编辑“人肉”维护。

对一些Top词（指搜索量最大的那些关键词）照顾得太多，经常就会伤害长尾词。假设在手机市场，我们认为三星、苹果这样的品牌比较热销，在导航上要排前。这在用户浏览状况下，或搜索“手机”、“智能手机”这样的场景比较有效。但搜索的特点就是需求分散，如果用户搜的是“华为热销智能手机”呢？所以说在不同的适用场景下，垂直市场可以在特定情况下为了Top词而牺牲长尾词，但主搜索一定要兼顾两者，考虑全局。

对准确度照顾太多，就会伤害覆盖率，比如搜索“红豆”，用户是想要内衣还是食品？如果你只出现内衣，那么这批用户“爽”了，但是找食品的那帮用户就郁闷了；如果都出现，那么两类人感受都一般般。

所以总结下来，我们认为，对主搜索来说，前几年我们资源有限，要做的事情很多，所以采用的策略是先解决“里子”问题。也就是先提升导航信息的实际质量和全局的实际效果，然后再提升前端展现的时尚和美观，同时逐步解决垂直领域的细分需求。导航更重要的不是好

看，排列、字体、显示模式等的更改，有时候看起来不错，但往往实际价值都有限。因为用户真的关注的是导航提供的信息是否符合需求，其次才是展示的是否好看。同样导航也不是只解决某类型关键词下的效果，而是首先考虑，在几乎所有场景下，都能有不错的效果。这个挑战是很大的，在此基础上，才有可能针对某些行业和部分query做针对性的优化，先打基础再做高端。搜索的导航经过两年发展，在基础上、质量上已经比较稳定，所以 2012年以来我们逐步开始做了不少垂直细分领域的尝试，以及前端展现交互的优化，效果是不错的。扩展到对搜索结果的评价，也是一样的道理，不能看某几个具体的case，而要通过大量案例的抽样和组合，才能大致评估出其整体效果。

至于导航有关的其他重要变化，我们简单再提一下宽窄屏。做这事儿是顺应硬件的时代发展，更充分地利用屏幕面积，缩短面包屑、导航区、相关搜索、筛选区……让搜索框与商品区更接近，所以窄屏变宽屏，这里面最重要的考虑就是如何平衡搜索结果区域和广告区域。而在满足了大多数用户之后，我们也不能遗忘剩下的用户，所以后续又推出了宽窄屏的自适应版本。

小结一下，导航是搜索中心主导的优化，面对上亿的各种用户，从全局出发，对不同买家、不同场景做各种权衡。但是，一片“乌云”正在悄悄飘来，另一种特殊的用户——“坏人”，开始要登场了。

## 16. 心态的修炼，从罚人到度人

淘宝自2003年成立后，它的宝贝数、卖家数就在一直不断地膨胀，搜索越来越成为买家不可或缺的流量入口之一，而且这些是免费的流量。所以，卖家会费尽心思地抢夺搜索流量，甚至不惜作弊。卖家作弊的本质是和其他卖家竞争，先把流量抢过来，“宁愿让肉烂在锅里也不想给别人吃”。插一句，橱窗推荐的价值还体现在这里，它能让卖家自己和自己竞争。

然而，搜索结果排到三页以后的宝贝，展现机会、点击率比较低。广大卖家为了让自己的宝贝排到前几页，怪招频出。你们有按销量排序，我就刷销量——虚假交易；你们爱买名牌，我就让宝贝标题有这个品牌关键词——标题滥用；你们哪个类目好卖，我就把宝贝放到哪个类目下——类目错放……于是，搜索排名就像一个没有监考老师的考场，考得好的不一定是好学生。成绩水分过多，考试便没有任何意义。对于搜索引擎辛辛苦苦计算出来的排序结果，好卖家义愤填膺，买家体验变差，而作弊卖家们却尝到甜头，一发不可收拾……

后来，淘宝搜索为此成立了专门的反作弊团队。我们就用“虚假交易”，即刷销量作为案例，来聊聊反作弊。

第一回，作弊卖家找熟人帮忙买一笔订单，N件宝贝。反作弊针对性打击“一笔多件”订单，立竿见影。

第二回，作弊卖家升级，找熟人对一个宝贝下多笔订单，时间成本提升，但效果很好。反作弊团队针对性打击“一人多笔”，成效显著。

第三回，作弊卖家找N多熟人帮忙买自家的东西，作弊方式从“多件”、“多笔”，再到“多人”，成本继续提升。然而，“魔高一尺，道更高一丈”，反作弊团队总会把作弊卖家的这些作弊空隙越挤越小……

就这样，作弊手段和反作弊方法都在互相的较量中不断升级，搜索的排序中也加入了反作弊的模型。搜索引擎能够自动识别卖家是否有淘宝规定的七大作弊行为，如有以上情况发生，系统会自动识别并对这些宝贝做不同程度的搜索排序降权处理，严重的甚至会在搜索结果中屏蔽过滤。

简单地说，反作弊没办法完全阻止作弊，但可以让卖家的“作弊成本越来越高，收益越来越低，直到放弃作弊”。卖家也会考虑作弊的投入产出比。从简单的规则，到机器学习，再到后来对平台刷钻的研究分析和相应处理、对交易粒度的作弊情况识别等工作，逐渐形成了对作弊情况的处罚，打击了卖家利用虚假交易来刷人气、炒信用等情况，在人气排序和销量排序下都对这些作弊情况进行了有效打击。

但我们都知道反作弊是与作弊做斗争的工作，这样的性质决定了总是先有了作弊行为，才有我们的对策，这样的话，我们总是滞后一步，作弊卖家的行为总是能够获得一些利益。另外，由于我们这种“先天不

足”的处罚滞后，也会导致一部分本来善良的卖家也盲从参与作弊行为，“劣币驱逐良币”的情况时有发生。

所以，思路升级，反作弊团队从处理商品到处理卖家，提出了卖家质量分的概念。

我们可以认为，曾经严重作弊的卖家很可能会考虑新的作弊行为。通过卖家行为的历史记录，并根据卖家作弊意图的有意或无意、频繁程度等，可以形成卖家作弊档案，并通过这个档案，调整卖家整店，包括没有作弊的商品在搜索的排名——降权或屏蔽，从而给诚信卖家提供更多的展现机会，让买家在搜索上有更好的体验。通过卖家作弊分，我们把卖家分成了多档，对他们的搜索展现机会做了相应控制。

随着反作弊的进行，我们逐渐开始了一些反思：作弊方式其实是我们引导出来的。卖家刷销量是因为销量影响排名，而且销量是参加活动的门槛、直通车的门槛，买家看信用，多数买家喜欢买销量多的……所以其实是淘宝整个环境决定的，线下就没有刷销量的问题，这也是电商进步带来的副产品。线下其实也有其他作弊的方式，比如雕牌、周住牌，白猫、日猫，康师傅、康师傅，对于这种想鱼目混珠的情况，线上这样是无效的，因为搜不出来。

所以，合理利用商品和卖家的销量等数据，应该是一种历史进步。进步总会伴随着问题，哪怕将来我们又有了新的策略，也一定会有新的

作弊方式随之而来，我们要做的是如何解决历史进步带来的新问题。现在，处理卖家还是太表面，我们更希望能帮助他们。

看多了小说，你就会知道，真正的大Boss绝对不会是那个霸气外露的角色，而一定是一位慈祥的老者。而要成为真正很牛的产品经理，也不能戾气太重，我们有了如下反思。

首先，来看看反作弊的准确度和覆盖率，即误杀、漏杀的问题。误杀对好卖家的伤害太大了，而且就算杀对了，也要考虑是否就应该杀死、要不要给机会。因为背后可能是几十人的生计问题。而漏杀，对买家的体验是一种伤害，对好卖家又不公平。所以，这里也有一个平衡需要拿捏。具体的做法不便公开，想了解的话，估计只能加入淘宝的搜索反作弊团队了。

其次，算法的完善总是离不开人的智慧。类似搜索排序，我们又想到了让卖家和买家来一起参与，这就是——搜索诊断助手和举报系统。

前面提到过的“阿基米德”告诉反作弊团队，卖家需要有个和我们沟通的桥梁，卖家做得不对，要罚，更要告诉卖家如何可以做得更好。为此，反作弊小组也承担了卖家流量下降答疑和分析的工作。于是，搜索诊断助手诞生了。

诊断助手是为了配合anti-spam对卖家的反馈而诞生的。它帮助卖家及时发现店铺里被降权或者屏蔽的宝贝，能够让卖家更有针对性地优化

宝贝。早期的助手主要针对作弊卖家，它就像老师判卷后的评语，告诉作弊卖家是哪里被处罚了。直到2011年上半年，助手将排序优化的东西也加了进去，直接将一些可以公开的数字经过包装后告诉卖家，把沟通扩大到全体卖家中。

沟通除了卖家，还有买家。为了让买家也能加入到anti-spam中来，依靠群众的力量去监督、治理各类违规宝贝，我们开放了搜索反作弊举报系统，每条搜索结果上面有一个提示举报的按钮。这样一来，反作弊，有机器算法，有人工评测，有人工举报，这张过滤作弊宝贝和卖家的网，变得越来越疏而不漏。

除了买卖家的工具，为了提升反作弊小二的工作效率，我们也有了自己的工具——魔戒，集查询、处罚、白名单等多功能于一体的工具平台，这里不再细表。

反作弊走到今天，从罚商品到罚卖家，到帮卖家，再到帮小二，帮助整个市场。我们越来越清晰地认识到，反作弊不只是搜索团队要做的，而是全站要共同考虑的。

例如除了普通作弊销量的处理，搜索部门的处罚权限仅限于对较严重作弊宝贝做降权、对作弊极其严重的卖家做全店搜索屏蔽等处罚。实际上，我们发现大量比较严重的违规，如售假、欺诈等，早期都有一个刷销量等作弊的阶段。所以全站更好地联动，例如对作弊严重的宝

贝严密监控，甚至限制其参加活动、买广告等，对整个淘宝平台也有不小的价值。

再比如有些中小卖家去刷销量，是因为买家确实不太敢在那些信誉低的店铺买东西，对于那些没有销量的新品，敢于尝鲜的买家也有限。而这些卖家以前从站内又没有其他渠道方便地获得流量和销量，这样就形成了恶性循环：得不到流量则没有初始销量，没有销量则更没人敢买，所以这些卖家思索再三，想想还是先自己刷几笔吧。所以针对这样的情况，除了反作弊的直接处理和对卖家的教育之外，也需要全站能有更多的渠道帮助这些卖家获得一些流量。这也是淘宝从2012年开始探索的一个课题。

回到搜索，还能有什么方式让流量更有效地分配呢？我们又得回来继续讨论排序的问题了。

## 17. 从商品到产品，一站式的理想

先简单回顾一下搜索排序的发展，下架时间只考虑了卖家间的公平，橱窗兼顾了效率，人气考虑了买家，但是矫枉过正，整个市场马太效应明显，小卖家没机会，所以阿基米德综合考虑，弱化了销量的影响，使得整个生态系统更活。

这几年，大家经过更深入的思考，感到阿基米德的时间轮播也挺生硬，相当于加了一个随机变量，为了系统活性，给社会定期洗牌。更好的其实应该是，“case by case”地对待，卖家努力的上来，不努力的下去；买家也是，想看人气的就给他看人气，想看新东西就给他看新东西。

目标还是给合适的买家在合适的场景下，带来合适的商品和卖家。发展到这两年，之前所有的办法，再优化，都是此消彼长了。回到本质，搜索排序都是根据用户需求来的，用户是多样化的，比如各种类目、各种诉求——求便宜、求流行、求新鲜、求品质、求个性……于是只能用多元化、多样化的搜索来解决。任何事物的发展，肯定是一开始整体粗放，接着遇到瓶颈，再精细如分形般生长。到了这两年，精细化地提升用户体验是必然方向。

如何细分？我们不难发现有一类宝贝很不同——标品，我们把它作为切入点。这类宝贝，用户在独立B2C购买有时更顺畅，比如说我要买一部手机，搜出来以后直接选我要买什么型号。绝大多数独立B2C也是通过标品起来的，想一下，图书、数码、衬衫……

而淘宝跟独立B2C网站相比，多了中间一层卖家。这就使得淘宝的搜索结果会显得很繁杂——很多卖家的很多宝贝。要买手机，界面中就会出来一堆手机，买家既要选择买哪个型号，也要选择在哪个卖家那里买，先选哪个后选哪个，很纠结。

而且这些宝贝并不是以各个型号或者上市时间来排列的，这就很不利于买家挑选某个具体商品。与此不同的是，独立B2C只有一个卖家——自己，这时候成了优势，每一款产品都是非常规范的，用户可以很方便地进行产品之间的比较和挑选。所以，淘宝想到了把标品的导购过程拆分：“先选产品（SPU），再选卖家”。

淘宝走的路从来都是很有前瞻性的，很早就开始建设SPU库了。一直以来淘宝就是一个卖东西的平台，而不是获取资讯的平台，当用户在购买前需要获取产品相关资讯时就需要去外网找，这样就很可能会造成用户的流失。但实际上，我们有能力为用户提供资讯信息，而且比起其他专业网站，商品在我们这儿更可以是一站式的。我们能从外网获取资讯、点评、价格走势等，从大量商品Detail中抓取图片、视频等，然后把这些信息整合到SPU节点上，还能方便地进行相似SPU比较、关联推荐等。

因此在2010年，搜索很重要的方向就是：基于产品库的标类垂直搜索。它的特点就是以产品节点为基础，整合点评、资讯、知识问答、图片等购前、购中、购后的信息，为用户提供全方位一站式的购物搜索体验，甚至可以搜到淘宝外，其他网购站点的商品，从而提升用户黏性，留住和吸引更多的用户选择用淘宝搜索来进行网络购物，将淘宝搜索打造为互联网购物入口。

看到这里，你也许有点眼熟，没错，这就是今天一淘网的雏形。

产品搜的试点始于手机频道。手机类目的运营有非常强烈的需求，在搜索建立SPU库之前，手机类项目是SPU建设最为完善的类目，要做产品搜，建设高准确度和覆盖度的SPU库是首要前提，所以我们选择了手机。

有了之前的经验，产品搜索进search的具体做法还是比较稳健的。毕竟搜索无论对卖家还是买家都有相当大的影响。假如用户搜索之后不展示宝贝了，卖家会反弹，他会来质疑，为什么他的宝贝不能在搜索结果页中显示。而来搜索的买家，其实购买的目的性更强，不像list的用户更加喜欢逛，并且他们已经形成了直接看宝贝的购物习惯，若突然改动太大，也会引起买家的不习惯。综合考虑以上这些原因，最后决定先在搜索结果页宝贝的上面开一个放产品结果的combo，如下页图中箭头所指区域，用来满足不同用户的需求。

如果用户需要浏览产品，则可以点击“查看所有产品”到SPU的list页面。或者点击某一个产品图片，跳到产品详情页面，然后在产品详情页中浏览信息和选择这款SPU下挂的不同卖家的商品。

所有宝贝 天猫 二手 我的搜索 1/100 < >

智能 手机 安卓 确定 货到付款 消费者保障 7天退换 正品保障 旺旺在线 折扣促销 新旧

默认 人气 ↓ 销量 ↓ 信用 ↓ 价格 ↑ 所在地 合并同款 合并卖家 列表 大图

您好，"智能 手机 安卓"相关的宝贝：购买过的店铺找到0件 | 收藏过的店铺找到1件 | 好友共享过的店铺找到0件

为您找到 9252 款产品 近期热卖 销量最高 最新上市 查看所有产品 >

|  | 手机型号                | 品牌      | 价格        | 运费   | 产地    | 成交笔数                      | 七天退换 |
|--|---------------------|---------|-----------|------|-------|---------------------------|------|
|  | NOKIA/诺基亚 523...    | NOKIA   | 约¥740.00  | 0.00 | 广东 深圳 | 最近4098人成交4359笔<br>7565条评论 | 7天退换 |
|  | Samsung/三星 I92...   | Samsung | 约¥3384.00 | 0.00 | 广东 深圳 | 最近3671人成交3774笔<br>4936条评论 | 7天退换 |
|  | HTC S720e G23 On... | HTC     | 约¥3306.00 | 0.00 | 广东 深圳 | 最近3671人成交3774笔<br>4936条评论 | 7天退换 |
|  | NOKIA/诺基亚 N9...     | NOKIA   | 约¥2599.00 | 0.00 | 广东 深圳 | 最近3671人成交3774笔<br>4936条评论 | 7天退换 |
|  | Huawei/华为 U8825D    | Huawei  | 约¥1012.00 | 0.00 | 广东 深圳 | 最近3671人成交3774笔<br>4936条评论 | 7天退换 |
|  | Sony/索尼 LT26I ...   | Sony    | 约¥2574.00 | 0.00 | 广东 深圳 | 最近3671人成交3774笔<br>4936条评论 | 7天退换 |

TOOKY/京崎 T1982 触屏 双卡双待 3G  
超薄女性 安卓智能手机正品  
天猫TMALL.COM 试  
京崎旗舰店 和我联系

纯净版【包顺丰送礼包】Lenovo/联想  
A789 手机 安卓系统智能触屏

产品搜刚上线，其实主搜的转化率数据对比没有产品搜的时候，并没有提升，因为有了产品节点combo后，实际上加长了用户的购买路径，之前的购买路径是

“搜索query → 选择宝贝”，

而现在是

“搜索query → 选择产品 → 选择宝贝”。

由于互联行为都有漏斗效应，因此多一层路径就意味着更多PV流失。

但是由于产品化的一站式购物搜索“先选产品，再选宝贝”的路径更加符合用户的真实行为，是战略布局的重要一环，而且从长远来说有利于用户体验的提升，所以产品搜没有因为数据受到影响而下线，而是更积极地改进，这里面，产品经理的坚持起到了很大作用。比如，路径长了使数据下跌，那么就应当想办法减少路径。我们会将某些词直达产品详情页面让用户选择商品，大家可以去对比搜索“iPhone和iPhone4S”的区别，后者用户的搜索路径就减少了一步，数据证明，这样做的用户体验的确有所提升。

同时，根据业务的发展，后来产品搜逐渐聚焦于SPU和宝贝信息，成为搜索精细化的一部分，立足于先把站内用户的标类商品搜索体验做好。而对于外网商品等，阿里集团已经组建了一淘团队来着重解决。

然而，慢慢地，搜索的同学发现，光有产品搜，还是无法很好地满足用户挑选产品的需求，用户其实需要更加专业的行业导购。所以，搜索需要向着更细化的方向发展。

## 18. 最懂你的搜索，精细化与个性化

产品搜是最粗粒度的搜索细分——标品/非标品，对标品做了特殊处理，有特殊的购物路径。实际上，对搜索进行细分的方法有很多，2012年以来，在产品搜之外的很多方向做了细化的尝试。

先说精细化。

前面提到过，人气算法的问题，一方面会导致马太效应；另一方面，是由于过于关注销量和转化率等买家行为因素，而淘宝真正每天能有销量和转化的商品只有一小部分，因此它的后果就是在大部分没有销量和转化的商品上，缺少进一步的区分度。同时，即使是有销量的商品，仅靠销量和转化率去评价，在不同场景下也很难做到完全客观。无论如何我们都是需要一种更好的方法来逐步替代人气模型，能对大多数商品的质量进行评估，需要减少对销量和转化的依赖，甚至让短期内并没有用户购买的商品也能被很好地覆盖到。

最近两年搜索技术团队在精细化方面取得了很大进展。我们会将用户行为进行更完整的分析，不止是销量和转化，用户每一次点击、每一次浏览、每一次收藏、每一次询问……以及这些行为对应的场景，都会被全面分析，而商品和商品之间的关系，也会被引入其中。这样我们通过综合的评分，来确定某一类或某一个商品实际对用户的吸引力。例如雨伞这种商品，为了增加曝光度，很多卖家会在标题上注明“男女通用”之类的，这样无论用户搜索男式雨伞还是女式雨伞都有可能出现。但有的雨伞是粉红色或者花的，在用户搜索“雨伞 男”这种场景下，用户根本不会去点击，更别说购买了。所以我们做了精细化处理以后，这一类雨伞就算销量很高，但在跟“男性”有关的搜索词下，基本也很难展现出来。再比如一个新品，尽管没有任何销量和转

化，但我们发现这个商品的卖家以往发布的类似商品都表现不错，或者用户在这个商品停留的时间更长，更愿意仔细阅读其宝贝详细信息等，这些都是有价值的参考。

这种精细化处理是一个复杂的算法模型，用到的指标有上百个，上面只是个粗浅的例子，大家不要以为就这么简单。总之它的效果是显著提升了搜索对于商品质量的区分度和覆盖度，大幅提升了转化率和成交。而作为这个方向的另一个很好的效果引导，就是大量中小卖家的商品获得了更多展现的机会。其实这也容易理解，以前大卖家依赖销量超高的爆款，在搜索中总处于有利地位，而搜索算法精细化以后，一方面销量的影响没有那么大了，另一方面很多没有销量的优质商品也有更多机会浮现出来，中小卖家的流量自然会变多。

最后我们说说个性化。

严格地讲个性化也是精细化的一部分，但由于个性化非常引人注意，所以我们还是单独拿出来说一说。

之前提到的无论是产品搜还是精细化，大多与个体无关，不管你是谁，男的还是女的，年龄多大，喜欢什么，你看到的都是一样的东西；而个性化，却可以让不同的用户搜索出来不同的结果，同一用户在不同场景下搜出不同的结果。这也是整个淘宝搜索未来的一个最重要方向。

从买家来说，每个人的购物需求都是不一样的，有些人喜欢淘便宜货，有些人喜欢买高端奢侈品，有些人喜欢样式新颖的小众产品，还有些人注重卖家的服务质量，等等。而所有这些各式各样的需求，不是单纯地通过一种固定的排序加上价格、销量、人气排序就能够满足的。随着电子商务发展用户的逐渐成熟，你给所有用户都是一样的结果，往往就是越来越多的人不买账，爆款、廉价……会越来越没有市场；同时，用户在不同场景下的需求也会不同，比如有的人穿衣服可能几十块钱的T恤就行，但如果买摄影器材上万元都跟玩似的。

另外，主搜发展下来，如果不进行个性化和多样化，可以走的路也越来越窄。比如我们经常碰到的事情，就是一个功能的优化，往往有人喜欢，有人骂；一种排序改进，你满足了一些用户的喜好，另一些用户就觉得很失望。对于大多数产品，可能需要做取舍，抓住核心用户的核心需求。但对于淘宝搜索来说，用户购物的需求实在分散，很容易无论怎么取舍，都会“舍”掉大量用户。更重要的是我们有完整真实的用户行为数据，为什么不去利用呢？因此，需要给买家推送个性化的搜索结果，他喜欢什么，就优先展示什么。

2012年开始，搜索在个性化方面的一些项目尝试取得了明显的进展。用户能够更直接接触到适合自己的商品，自然会带来用户体验的提升和转化率、成交等的提升。比如我们在大码、中老年、性别和价格偏好方面的针对性工作，使得特定场景下的转化率有明显提升。

2013年，我们又将用户个性化覆盖的因子扩展到十几个，同样取得了成交转化的显著提升。更重要的是，我们发现个性化自然而然地带来了那些在细分领域有特色的优质中小卖家流量的显著增长。原因也不复杂，个性化使得搜索匹配更精准，而精准一定会带来购物效率的提升，这就体现在成交和转化上。个性化之前，那些不喜欢爆款、廉价的用户在搜索很难找到适合自己的东西，个性化之后，这些用户能够在搜索看到适合自己口味的商品，而这些商品往往来自于一些有特色、在细分领域精耕细作的中小卖家。

个性化逐步成熟之后，对于卖家来说，爆款不再是唯一出路，他们还可以通过打造特色店铺、提升服务质量等方式吸引更多的买家。一个店铺哪怕小一些，哪怕不走爆款廉价路线，只要你有特色，能吸引特定类型的买家，有你自己的细分市场，那就可以在搜索跟你的客户对接，得到流量，稳步成长。而这些吸引进来的买家转化率和用户黏度也会更高，也就是相同流量的利用率变高了，达到了精准营销的效果。同样，淘宝将来自然生长出来的丰富商品和卖家信息也能帮助搜索解决一大难题。还记得上面提到的“基础商品库”建设吗？个性化说到底，无非是用户细分和商品/卖家细分，然后做对接。而丰富、准确的商品特征库，是个性化的基础，对于这一块，搜索自己是做不完的，一定得依靠全站买家、卖家等各种角色的力量，依靠大生态系统。

故事到这里就差不多了。淘宝的搜索，从下架时间排序到个性化搜索，全靠顺势而为：五年前做个性化的投入产出比肯定不高，三年前如果还仅仅用下架时间排序也显得落伍。在合适的时间做合适的事情，在正确的时间遇到正确的人，都是一种幸福。

**本书由“[ePUBw.COM](#)”整理，[ePUBw.COM](#) 提供  
最新最全的优质电子书下载！！！**

## 第5章“电商”还是商

电子商务的最大好处，就是不会发生买卖双方言语不合而当场打起来的情况.....

这是一个玩笑。

电子商务的本质还是商务，所以绕不开广告、供应链、生产驱动或消费驱动的问题。淘宝最早说免费，其实只是免费开店，但是，你要做好还是得花钱的，花钱进货、花钱做营销、花钱请客服、花钱装修网店、花钱买软件.....淘宝作为平台，也是电商的参与者之一，是商就总是要赚钱的，赚钱不是一件可耻的事情。赚钱不是目的，但它是活下去的手段，只有活下去，才能实现理想。

但电商与传统商务相比，也有其独特的优势，比如有了互联网的技术，广告可以更加精准地定向投放；有了供应链系统的打通，预售可以更加普及、更加高效；有了更多的数据支撑，使得营销活动可以更加自动化……

这一章，我们还会看到淘宝历史上最大的无心插柳——聚划算，它是以一种怎样的奇怪姿势长出来的？

我们就从淘宝最早的赚钱尝试开始，来认识一下电子商务。

## 19. 赚钱，从“招财进宝”开始

淘宝最早的赚钱尝试，是很多老淘宝小二熟悉的“招财进宝”。

招财进宝从孕育到退出淘宝舞台，仅历时三个多月，但却在每个参与这个项目的同学心中烙下了不可磨灭的印记。从2003年到2006年的三年中，淘宝从非典中诞生，直到和eBay中国的“贴身肉搏”并胜出，淘宝进入了一个新的阶段。当时大家觉得是时候去探索一下盈利模式了，我们需要一种新的产品或者服务，能更好地帮助卖家去做生意，同时也能给淘宝带来收益。如果这样的探索成功了，淘宝将加速发展，更快地改变人们的生活。招财进宝项目在这样的背景下成立了。

它有点类似于百度搜索结果页面里的广告，不过卖家是按照成交付费的。简单地说，就是加盟了招财进宝的卖家，商品会直接出现在搜索

结果页的前面。这个产品在上线之前定的是只有第一页的前3个宝贝，上线后调整为第一页结果的前10个，最后变为每一页前面都有招财进宝的商品。而在前10个招财进宝的商品中又会按照一套复杂的算法去排序，比如这个宝贝的质量、转化率、佣金比例等。

于是，招财进宝的项目上了之后直接影响了排序结果，而且这个排序没有很好地兼顾所有卖家的公平性，导致有的卖家本身做得很好，但突然之间一个生意都没了，而有的卖家则靠着加盟了招财进宝而富起来了……因此，它引起了卖家的强烈不满，大家都不理解为什么淘宝要这样改，这引发了卖家的大规模抗议。

据这个项目的项目经理范遜回忆：

“按照往常，我们会慢慢地引导客户，耐心地沟通，真诚地回应，怎奈这次改变令用户的情绪变得难以沟通。虽然我们也迅速地做出了很多的调整和改进，但这次愤怒的群众，忽略了我们的努力，事情似乎超出了我们的控制范围……5月30日，我很清晰地记得那个早上，大概10点钟，财神的秘书通知大家到他的办公室去开会。看上去很疲倦的财神沉默了一会儿，跟我们说了他昨天晚上思考了一整夜的结果。他告诉我们，不能让那些热爱淘宝的会员们因为这一次的产品和服务而离开淘宝，应该让他们来决定，让他们告诉我们该留还是走。同时，必须看到网购的市场才刚刚起步，我们不能因小失大。或许有一天淘宝的日成交额将超过1亿，到时候再考虑增值的付费服务也不迟。因此我

我们要把招财进宝这个产品的去留权放到论坛里面去让用户投票，如果赞成票超过反对票，那么这个产品将继续保留。”

后来经过二十多天的投票，产品最终下线。但这却是一次伟大的民主实验，如今，招财进宝的所有构思，已经通过其他的渠道得到了实践，如淘宝的直通车产品、淘客产品等。

回头再看，淘宝今天的收入中，广告这类营销产品确实是最大的一块。不过，这部分产品与消费者关系不大，所以本书也不再详述。

在传统的各种商业模式里，“广告”是一种很常见的盈利模式。所以，我们暂时跳出淘宝，先以产品经理的视角，来看看广告这件事儿，从产品角度理解，它到底是什么？各种不同类型之间有什么区别？

先看一下广告的定义：广告是为了某种特定的需要，通过一定形式的媒体，公开而广泛地向公众传递信息的宣传手段。广告有广义和狭义之分，广义广告包括非经济广告和经济广告。非经济广告指不以盈利为目的的广告，又称效应广告，如政府行政部门、社会事业单位乃至个人的各种公告、启事、声明等，主要目的是推广。狭义广告仅指经济广告，又称商业广告，是指以盈利为目的的广告，通常是商品生产者、经营者和消费者之间沟通信息的重要手段，或企业占领市场、推销产品、提供劳务的重要形式，主要目的是扩大经济效益。

当然，我们这里谈的是商业广告，它的本质是传播。

我们不用追溯太远，只需从几十年前回顾，最早是报纸、电视、户外的广告，通常按时间定价付费，属于展示广告。这种广告一次性投入比较大。想想那个年代，报纸和电视都被少量机构垄断，里面的广告资源也很有限，所以只有大公司“玩”得起，小公司想都不要想。

本世纪初，互联网开始逐渐走入我们的日常生活，也出现了广告，最早的形式基本上都是“Banner”，它相当于是对传统广告的移植。不过，因为网站的数量远远多于报纸、电视台，而且每个网站的用户也更加细分，当然也相对较少，所以，除了大公司以外，一些中小公司也可以做广告了。

之后，因为技术的进步，Banner广告可以定向投放了。一些网站上的一个广告位，可以针对不同的地区、不同的用户投放不同的内容。更加细分，也意味着广告的门槛进一步降低。不过，广告发展到这里，仍然还是CPT（Cost Per Time），即一种以时间来计费的广告，虽然进步很大，但仍然原始。

国内很多的网站都是按照“一个月多少钱”这种固定收费模式来收费的，这种广告形式很粗糙，无法保障客户的利益。但是对于网站主，CPT的确是一种很省心的广告，能给你的网站、博客带来稳定的收入。

技术继续发展。我们要挑战广告学里著名的一句话了——你的广告费里总有一半是浪费的，但谁也不知道是哪一半。

很显然，如果广告平台能帮助广告主知道是哪一半，那就是巨大的进步。我们想想广告的价值，广告主希望有效果，放在那里不一定有人看，但如果能按照有多少人看了再付费就好了；更进一步，能按照看了以后，有多少人做出行动再付费就更好了；若能按照有多少人发生购买再付费就最好不过了。

于是，在CPT之后，有了一些新的广告模式，如按展示次数付费的CPM（Cost Per Thousand Impression）。CPM是一种展示付费广告，广告主并不需要卖时间，而是只有访客访问了页面，展示了广告主的广告内容后，广告主才需付费。这种广告的效果通常比CPT好，也能给有一定流量的网站、博客带来稳定的收入。

以上模式都是展示广告，下面几种则更加精准。

- ▶ 按点击付费（CPC，Cost Per Click）。CPC是一种点击付费广告，根据广告被点击的次数收费。如关键词广告一般采用这种定价模式，比较典型的有Google广告联盟的AdSense for Content、百度联盟的百度竞价广告。
- ▶ 按成交付费（CPS，Cost Per Sales）。CPS是一种以实际销售产品数量来计算广告费用的广告，这种广告更多地适合购物类、导购类、网址导航类的网站，需要精准的流量才能带来转化。卓越网站联盟、当

当网站联盟当属这种广告形式的典型代表。在这种模式下，你生意再小，也敢于做广告了。

如果我们把点击和付费广义看作一种行为，则还有CPA（Cost Per Action）。CPA是一种按广告投放实际效果计价方式的广告，即按回应的有效问卷或订单来计费，而不限广告投放量。CPA的计价方式对于网站主而言有一定的风险，但若广告投放成功，其收益也比CPM的计价方式要大得多。

从CPT到CPM，再到CPC、CPS，对卖家（买广告的人）越来越可控，但对广告商而言却越来越麻烦，好在技术降低了交易成本。CPT和CPM较为保护网站主的利益，而CPC在所有广告模式中居间，CPA和CPS则倾向于保护广告主的利益，因为花费完全可以预测。

对于广大商家来说，“你的广告费里总有一半是浪费的，但谁也不知道是哪一半！”这句广告界的名言，在电商时代，可能要逐渐失效了。

## 20. 电商参与商业的轻重程度

做电子商务，参与广告、传播环节是最浅的方式，自己生产、自己卖货是最重的方式，这一节我们就来说说这里面有哪些门道。

总有人觉得做买卖是很赚钱的事情，我们也经常觉得，商场里一件衣服买300块，看上去成本只有几十块，卖衣服的得赚好多啊！可是，背

后到底是谁赚到了钱？不妨来看看。

以下这几小段来自知乎（略有修改）：

300元的衣服商场先要收走20~25个点，也就是60~75元，还有一个增值税，综合算一下大约又要去掉40元左右。导购员，除工资外还要拿1~5个点的提成。这里总共要去掉大概40%。

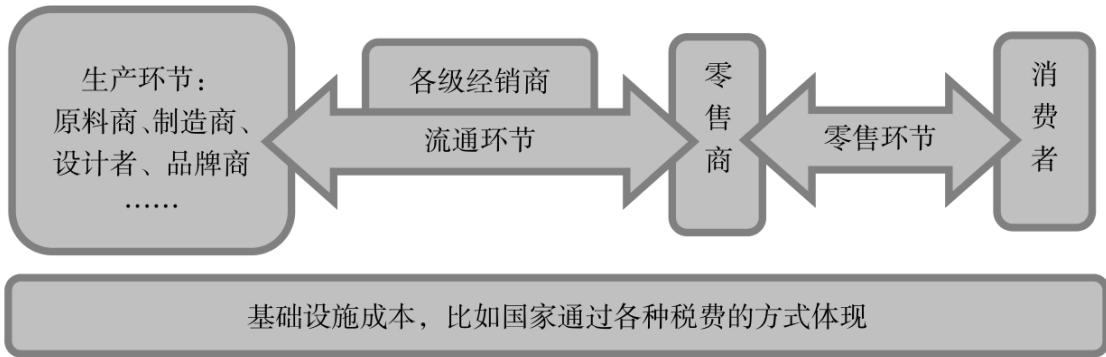
零售商从上游（这个例子中简化了供应链，假设零售商直接从品牌商拿货）拿货大约是四成，也就是说大约有60元左右的毛利。但还要给员工开工资哦，还要交税哦。

再说品牌商，120元左右的价格批发出去。但他自己还是从代工厂买回来的呢，这个比例反正不高。他也要利润，交税、房租、公司运营成本、发工资，还有打广告可是一笔不小的钱啊。

所以，代工厂很可能只拿到60元，然后又来分：原材料、房租、税收、工资、利润、公司运营成本。清楚了吗？

看完这个，你觉得自己的300元的衣服，仅仅是“原材料”，还值多少钱？其实，我们更多是在为看不见、摸不着的流通环节买单，这就是你会觉得很多商品“太贵了”的原因。

对于传统商业的理解，我们可以画一张简单的图。



从最重的直接全包，到分环节：生产、研发、设计、渠道、零售……覆盖不同环节，就孕育了不同的商业模式。电商和传统商业环境里相同，也有生产商、品牌商、经销商、零售商等，想了解这些的可以去查阅相关资料，我们来说说电商环境里特有的几个例子。

- ▶ **淘客站：**通过简单的导购，把访客引导到特定商品的站点，类似导航站，其自身需要有较大的流量，利用流量到销量的转化，赚取“雁过拔毛”的淘客佣金。有些站点为了吸引买家，做大流量，也会把佣金返还给买家，即返利站。广义上讲，美丽说、蘑菇街这类社会化导购站点，也是淘客站。他们参与的商务环节较少，基本只涉及消费环节，起到选品、导购的作用。
- ▶ **淘品牌：**2012年已经更名为天猫原创。但“淘品牌”这个名词比较深入人心，我们暂且沿用。通常是从一个在淘宝开店的零售商做起，做大了以后，不满足于买别人的货了，因为在货源、定价、同质竞争等方面都受到牵制，所以开始创建自己的品牌，通常会自己设计，自己

和生产商合作组织生产，对整个供应链的控制加强了，也就可以自己定价、自己做营销。比较有名气的如芳草集、麦包包、小狗电器等。淘品牌参与的环节和传统品牌商类似，也比较复杂，除了品牌的运营肯定抓在手里之外，生产、设计环节有可能自己做，也可能与别人合作，网店的运营也有多种模式。

- ▶ 代运营：这又是一个比较复杂的模式，变数较多，主要是指帮助一些希望做电商的传统企业开展网上销售的公司。这就需要他们具备营销、产品、客服、供应链等全方位的知识，然后可以跟传统企业销售分成。类比线下，有的像零售门店的专业运营团队，整体负责各种事务；有的只是帮助外包了一个呼叫中心，负责售前售后的旺旺、电话接待；有的负责网店的装修、商品图片的拍摄、模特服务等；有的负责提供仓库、提供快递外包服务；有的负责网店的营销推广事宜……当然，也包括一些为电子商务公司提供服务的专业机构。比较有名的如宝尊、睿思网络、五洲在线等。他们自己不生产商品、不拥有商品品牌，属于供应链里的各种服务者。
- ▶ 天猫旗舰店：商家以自有品牌（商标为R或TM状态）入驻天猫开设的店铺，类似于线下的品牌直营店。
- ▶ 天猫专卖店：商家持品牌授权文件在天猫开设的店铺，类似于线下的品牌加盟专卖店。

- ▶ 天猫专营店：经营天猫同一招商大类下两个及以上品牌商品的店铺，类似于线下的小型、多品牌、专业卖场，比如我家附近就有一家户外用品店，里面有狼爪、northface、哥伦比亚等好几个品牌，但都是户外用品。
- ▶ 独立B2C：比较像线下的百货公司，传统的大型零售商，卖很多品牌的商品，全链条自己控制较多，从选品、进货、仓储、推广、销售、发货到服务等，各个环节都做。当当、京东比较典型，当然，他们都开始引入第三方卖家了。这种模式可以提供较好的买家体验，但在规模做到一定程度后会遇到瓶颈，线下实体经济已经很明显。
- ▶ B2C平台：类似商业地产，是几年来线下大型百货公司的转型方向，北京西单大悦城、上海正大广场、杭州万象城都是类似的模式。平台方提供场地、各种经营服务，零售商，也就是很多的独立B2C入驻开店，天猫就是典型的B2C平台。
- ▶ C2C平台：类似实体经济的夜市、跳蚤市场，它的特点是商品种类极其丰富，但缺点是质量高低都有，品质难以保证，需要买家有能力“淘”，淘宝最早就是一个纯粹的C2C平台。

.....

先说这么多吧，当然不全，比如下一节我们要提到的“团购”，它的本质到底是什么呢？为什么在传统商业里并不常见，但在电商环境下却

如火如荼？

## 21. 从淘宝团购到“聚划算”

2006年到2008年对淘宝很重要，很多创新不知道为什么都在这段时间出现（前几年一直很简陋），这很像地球的生命发展史里寒武纪的生命大爆炸。分析其原因，可能是因为前几年淘宝已经提出了很多点子，正好时机成熟，就发起了一系列项目集中做掉。其中值得一提的就是团购。不过，你猜错了，它和今天的聚划算没有一毛钱关系。

在Groupon出生之前，在2006年，淘宝的产品经理就提出了“团购”这种产品。一灯最初的设想是让买家在淘宝社区发起团购，作为“团长”的买家找到足够的人之后，去跟卖家砍价，这类似于蘑菇街的“自由团”。但由于种种原因，在开发的时候产品的功能做了裁剪，跟最初的设计比起来偏离了一点，变成了让卖家设置团购价，在买家达到指定的数量之后，以团购价成交。这个功能看起来是结合了淘宝一口价和荷兰拍的另一种交易模式，但不幸没有支撑下去。这种交易方式最大的弱点就是让买家看到了卖家的底牌，即便达不到团购的数量，他们也往团购的价格上砍。当时为了引流量，淘宝网开辟了团购专区。实诚的卖家在达不到团购数量的时候，被砍价砍亏了；狡猾的卖家干脆提高原价，利用这个专区做促销。在接下来的两年里这个产品沦落成

了促销工具。话说2010年、2011年那几年满大街的团购，其实大部分也就是促销。

这个团购，上线运营三年，到了2009年五彩石项目的时候，每天的成交额才两万多块钱，占全网比重几乎可以忽略，而系统又比较复杂，所以，它就被直接下线了。直到已经不存在的“淘江湖”里，出现一个叫“聚划算”的应用之前，淘宝有一段时间没有团购产品。

对产品经理们来说，这里有一个很值得思考的问题：从狭义的产品功能角度看，一百个产品经理来做，逻辑上都不会有太大区别，这个团购跟今天的聚划算几乎一模一样，为什么当时没做起来？

事后，一些同学这样分析：

第一，我们做一个产品，一定要想清楚它的模式，这个团购就是没有想清楚模式。我们做了一个给卖家用的工具，但是卖家没办法用起来。团购价是否真实、符合买家的期望，淘宝并不确定。团购的核心是“买手”，而且买手要有汇聚人群的能力。这个问题如果不解决，给卖家一个团购工具是没有任何意义的。聚划算首先解决的就是买手，小二自己做买手，才会这样发展起来。

基本上，做了两三年以上的产品经理，就不再仅仅是做产品功能了，还必须考虑商业模式、运营策略等。

第二，聚划算在正确的时机，恰好以一个正确的方式切入了团购市场。受团购鼻祖Groupon的启发，在2010年3月这一个月时间里，美团、拉手、窝窝、团宝、满座、F团、24券等这些响当当的团购网站相继成立，把团购这个模式给消费者做了一遍又一遍的教育，消费者已形成对团购模式的认知。所有的团购网站都是在卖餐饮、娱乐等服务。聚划算在2010年3月21日开始首单团购，但没有跟风做生活服务团购，而是以商品团购作为切入点进入团购市场。要知道在淘宝，商品是巨大优势，对商家的营销价值也很快得到商家的肯定。

第三，淘宝土壤孕育的强大营销团队。聚划算不是因为聚划算产品做得好而发展起来的，从业务发展角度来说，聚划算团队是营销做得最好的团队，创造了一个又一个经典营销案例。2010年9月9日，smart团购，208分钟卖出205辆价值13.5万的smart，占全国全年smart销量的1/7，聚划算一夜之间走到了消费者的面前。2010年11月4日，世博会英国馆种子团购，是经典中的经典。2010年12月20日，首次年货团购活动，单日成交达3000万元，实现比首日开团1万倍的增长。聚划算逐渐被广大消费者所认知。再之后还有写入中南海内参的聚蕉行动、万人空调团、聚唱会等把聚划算业务不断推向更高的层次。2010年10月，聚划算上海首单生活团，才开始了向生活服务市场的探索。

当然，和其他团购网站相比，聚划算的成功还要得益于站在淘宝的巨大肩膀上。流量、商品、交易、评价、支付等这些都是现成的基础设

施，就在其他团购网站还在刀耕火种时，聚划算已经进入了21世纪。没有淘宝，就不可能有聚划算的迅速发展。

下页图是2010年3月，最早的聚划算页面。我们常说“聚划算是一个无心插柳柳成荫”的业务，“聚划算”这个名字也充满了SNS的色彩。当江湖决定要把“就等你了”的团购活动抽取出来做一个独立应用的时候，为名字犯了愁。当时的思维角度还处在SNS的大环境中，出于建立关系的主要出发点，有关系才能团购，自然而然的是“聚”起了朋友，而团购一贯给人以“多买会便宜”，于是有了“聚便宜”的想法。但大家觉得，“便宜”体现不出商品的品质感，因为有句话说“便宜无好货”，给人的感觉不太可靠，“划算”也比“便宜”好，“划算”是东西好并且价格实惠，“聚划算，巨划算，聚起来就划算”。好，就它了。“聚划算”这个后来成为中国第一团购品牌的三个字在这一时刻诞生。

淘江湖|聚划算

IDEAS

每天10点  
3款特价宝贝  
限时团购!

ju.taobao.com

今日团购 | 限时团购 HOT 常见问题 招商入口

3款特价宝贝 限时团购

每天 10:00 ju.taobao.com

6折包邮美白胶囊 1元限量防晒乳 2折包邮精华素

今日团购：(4月12号)

雅顿VC美白胶囊50粒正装！109元包邮！限量1500只！

原价:168元  
团购价:109元  
折扣: 6.5折  
节省: 59元  
立刻团购  
结束时间:4月13日9点

原 价:168元  
原价购买

宝贝限量1500件  
可团购

自己只需买一盒，快分享给好友，一起占便宜  
链接地址 <http://ju.taobao.com?traceid=1> 复制链接

想知道

还想团什么？你说话！  
“聚划算” 招商啦  
我要给“聚划算”提建议

聚划算从一个SNS应用，发展成一个淘宝之前没有的、推“单品”的产品，从为SNS服务的插件，发展成一个独立部门，再到一个事业部，再到成为一家公司，一共只有14个月。这就是互联网的速度，我们一起来看看其中的故事。

## 22. 淘江湖的“遗产”：无心插柳柳成荫

让我们先回到2010年3月4日，沿袭团购网站鼻祖Groupon血统的美团网出现，让中国网民首次发现团购还能这样“玩”。此时Groupon已在美国运营了16个月，已占据了美国团购市场79%的市场份额，而排名第二的LivingSocial仅仅占到8%，公司的成长速度超过facebook成为VC眼中最具潜质的投资领域，甚至在2010年年底Google提出以60亿美元收购时遭到Groupon的拒绝。简单的商务模式、清晰的盈利方式、较低的市场进入门槛，Groupon这种爆发式的增长点燃了中国互联网创业者的激情。自美团之后，数十家团购网站在一个月之内相继成立，拉开了后来中国大地上“千团大战”的序幕……

2010年因此也被称为中国的团购元年。

此前的2009年10月，一个叫作“就等你了”的应用组件在淘江湖上线，骨灰级的聚划算用户应该会记得，这是第三方公司开发的一个发起活动相关的应用。这个应用，当时在淘江湖中比较热门，并且还有专职的团队来运营。用户可以在这里的应用中发起任何活动，比如摄影、旅游、爬山、聚会等，然后在淘江湖的好友关系中邀请朋友来参加活动。其中，也有很多人利用这个工具发起小型的团购活动。当一个团购活动的feeds在淘江湖中传播开来时，也能很快地组织起相同需求的好友最终成团，这也许是聚划算最原始的团购形式。

随着团购行业的风生水起，当时的决策者敏锐地觉察到了这种新商业模式的市场前景。平心而论，当时还没有想到两年之后聚划算会成为

一家独立运作的公司，会成为全中国第五个百亿俱乐部的电子商务网站。当时，身处淘江湖的决策者们只是意识到团购这种模式是一个天然的关系依赖型的应用，可以通过这个应用快速找到关系，迅速织网，为SNS的“关系”这个核心点带来极大的价值。当然，在之后的四个月里，随着对团购行业观察和了解的不断深入，决策者们及时地调整了对聚划算的定位，并给予足够的资源扶持，这才会有后来聚划算的规模化发展。

在当时的历史背景下，或许恰好也是“就等你了”的团购活动给了当时SNS发展部决策者以灵感：淘宝是中国最大的电子商务网站，而我们没有一个以团购为主要场景的业务模式，在互联网大的背景下，团购市场势必需要有淘宝的参与，为什么我们不能尝试一下？于是，就逐步有了聚划算。

后来总结时发现，团购这种模式，放在淘宝网的类目运营里也许还真的长不出来。

第一，淘宝一直以来都不主张推单品单店，这里面的利益会纠缠不清，这是所有淘宝类目运营小二深谙的一个准则。在这个大框架下不可能会长出以单品为主体的业务出来。

第二，淘宝的类目是垂直化运营的，而团购的商品丰富度是需要跨类目来解决的，如服饰、鞋包、家居、电器等传统行业，还需要有虚

拟、旅游、餐饮、休闲娱乐等，但当时并没有一个平行的业务部门能统筹所有类目的运营资源。

聚划算就是在“淘江湖这样一个以会员互动、交流的社区环境里，在与交易核心距离偏远的业务中，在完全没有类目运营经验、不懂得不能推单品单店这种淘宝天条的”初生牛犊不怕虎的团队中，慢慢萌芽了。顺便提一句，“淘金币”也是一个推单品单店的业务，也是在淘江湖中诞生的，也是得益于社区环境的宽松和对淘宝规则的不了解。同样，在淘宝的垂直类目运营中，很难生长出这样的业务。2013年，淘金币已经成长为淘宝的通用积分。

作为产品经理，这个故事告诉我们：规则都是人定的，也许随着时间的推移、环境的变化，已经不太合理。这时候就需要我们不断去重新审视规则的目的，而不要被规则所困，从而找到新的突破点；同时，这也能帮助完善规则。

再回到早期的聚划算产品上。淘宝的交易流程经过多年的不断优化与改进，已经成为电子商务教科书式的设计，几乎所有的电子商务网站都不会独辟蹊径创新一种设计方式。因为这个流程教育了一代又一代的网购人群，形成了固定的认知，在这里追求创新是在挑战消费者的操作习惯。而在聚划算初期，在SNS土壤上长出来的交易模式，却以一种类似畸形的交易流程“折磨”着最初的聚划算用户，并且在当时的情

形下，即使实现这种畸形的交易流程也不得不求助于一个ISV的协助开发才得以完成。

对于互联网产品，用户点开一个网页，Ta的每一步需求都会伴随一个点击，而那个“Link”最好就在他想要点击的地方，随手一点，正如自己预期；当用户在某一步产生疑惑时，适时地出现提示或帮助，一切都是那么自然，一切就应该是这样，设计随着用户的思想而变化，产品的任何逻辑在这一刻被用户“遗忘”。没有设计的设计就是最好的设计，用户最好感知不到产品的存在，这才是符合人性的产品设计。而对于聚划算初期的交易流程，毫无“符合人性”可言。

主要原因是，当时的团队是一直在社区线摸爬滚打的淘江湖团队，他们要做团购，要介入交易流程，但他们对此却几乎一无所知，什么SKU，什么运费模板，什么订单创建与取消，什么库存控制……完全不了解。不要说不知道如何提交易流程改造需求，就算知道如何提需求，在当时的业务状态下，淘宝的交易线估计也很难为一个完全没有声音的小业务提供哪怕少许的开发资源。说实话，当时大家也没有信心去跟核心交易线提需求。

怎么办？想法一闪而过，大家决定开始考虑在现有的交易模式之上搭一个团购的场景，不改动任何交易流程！一番讨论之后，一个简易的交易流程出炉了：给消费者生成团购代码，同时将代码返到商家，消费者凭借团购代码去下单，商家核对无误后确定给消费者下单。当时

笑称这是一种对暗号的方式：“天王盖地虎”、“宝塔镇河妖”，好，自己人，可以团购价交易！

这种交易模式虽然简单，但也需要做定制开发，于是我们又想起了“就等你了”这个ISV，于是通过同这个第三方不断沟通，对方同意为我们做个性化的开发。在聚划算初期，我们必须要感谢这个ISV，陪同我们走过最初那段最艰难的岁月。

2010年3月21日，聚划算在这种交易模式下开团了，首日成交2700元。接下来聚划算在民间悄悄流行。或许也正是因为不在淘宝的主流业务中，聚划算也给消费者一种神秘感和初次发现这个淘便宜地方的惊喜感，甚至在不经意间，达到了饥饿营销的效果。于是，聚划算在会员之间逐渐传播开来。

但是，这种“曲线救国”式的流程随着运营的不断发展逐渐暴露出种种弊端。比如，有恶意买家先获得很多团购代码，但是不做交易，也就是占座不买；更有甚者，有人拿到团购代码之后开始在论坛公开出售；团购流程中也很难对商品的品质、价格、库存等做控制，出现了很多问题，一定程度上聚划算业务很难做大规模发展。

临时方案总不能长久，聚划算的产品经理们同步在规划一个新版聚划算。由于聚划算业务还在淘江湖中，是作为一个建关系的官方应用来

规划，所以，新版的聚划算设计，很多环节仍然侧重关系的搭建。比如，对参团的消费者的要求有：

- (1) 在淘江湖中有真实的个人信息，较完善个人信息。
- (2) 买家信用1心以上。
- (3) 至少有三名淘江湖好友。

在购买方式上，参加一次团购也必须要至少邀请自己的三名好友参加才可以成团。

从很多的细节设计上面来看，这一版的聚划算SNS的味道非常强烈。在消费者的体验上，这一版的设计由于有很多参团的限制条件，消费者在整体参团过程中会有很多挫败感，但从业务定位的角度上来看，这一版的聚划算仍不失为一个非常出色的建关系的SNS应用。

2010年的7月，是聚划算发展历史上最重要的一个时间节点。当时淘宝SNS发展部的老大令狐冲通过对国内团购行业的仔细分析加上自己的商业敏感度做出了重要决定：将聚划算独立出淘江湖，作为一个自主研发的业务进入团购领域深入发展，紧接着，聚划算部门成立。

部门成立之后，聚划算对自己的定位也做了重大调整，从之前建关系为目的的SNS应用转型为以团购为核心的独立业务，产品上这就需要做重新的设计。这时历时两个月开发的聚划算某版本产品已经到了预发

布阶段，随着业务的调整，产品不得不“Hold”，硬生生地叫停，项目组称之为聚划算1.0版本。淘宝的产品经理们，很多都经历过这样的变化，导致几个月的努力白费。我们处在一个变化太快的行业，对于公司来说，很多调整是有必要的，但个人碰上事儿，确实不好受。所以，阿里对此的解决方案之一，是在价值观里反复强调——拥抱变化。

业务做了调整，对于产品来说马上面临一个至关重要的问题，就是如何规划一个与交易深入融合的团购流程。这是一个必须要迈过去的坎，不管前面的困难有多么大。并且，随着国内团购业务的迅速发展，市场竞争也呈白热化状态。美团、拉手、糯米等早行一步的团购网站已经在业务上风生水起，各种VC的介入对团购市场的发展推波助澜，留给聚划算的时间已然非常非常紧张。公司希望能一个月之内推出一个全新的团购产品，但对于淘宝非交易性质的社区线产品经理来说，对交易流程细节了解甚少，困难和挑战非常大。而产品经理，很重要的一点能力就是快速学习。

接下来的两天内，产品和开发团队核心成员开始不断与交易线的核心开发人员密切沟通，了解交易流程，思考新的团购模型设计，了解其他业务团队现有的产品是否满足自己的需求。通过几天深入的沟通，大家对核心交易也有了部分了解，于是接下来三天的时间完成了所有UC（Use Case，用例，需求描述里的专有名词）设计，包括聚划算全

新的核心交易流程设计，网站前台设计、商家前台报名、后台的三级审核流程，创建团的设置，商家和商品的管理，同时也考虑到未来对商城、集市自主招商审核建团的开放性设计。当然这个过程不像这里一句话描述的那样顺利，中间反反复复非常多，甚至一天会做三次UC评审，争吵更是家常便饭，加班加点到通宵写设计文档……

2010年9月17日，这也是一个里程碑式的日子，聚划算产品2.0上线内测了。当时的首页如下图所示。

## 淘宝聚划算

tuangou.taobao.com

今日团购

精品回顾

团购须知

商家合作

收藏本页



每天3款保证品质，  
超高性价比的宝贝



人气火爆，数量  
有限，下手要快、  
准、狠！



今天没团到？  
没关系，明早10点  
再来哦！

今日团购：仅售25元！原价99的Roots Aroma Black 日本进口饮料独一无二 夏日消暑良品！魅力无法挡 夏日消暑良品！魅力无法挡

原价  
¥65

折扣  
1折

节省  
¥60

¥ 125.00

购买

剩余时间：

58时31分11秒

剩余商品：654件  
团购成功：346人

相关保障：



聚划算价：¥ 25.00

原价：¥ 105.00

Converse 日本进口原装跑鞋 设计师手工珍藏品



聚划算价：¥ 25.00

原价：¥ 205.00

IKEA 宜家精选 毛绒球球脚踏 易清洗座垫必选



聚划算价：¥ 25.00

原价：¥ 105.00

Converse 日本进口原装跑鞋 设计师手工珍藏品



告诉我们你最想团的商品

Converse 鞋子

Jack&Jones 衣服

团购分批时间：09:15 10:15 [团购中] 14:15 24:00  
1000件 1000件 1000件

团长推荐理由：

想预知下期团购是什么呢？

每天都可以通过阿里旺旺、邮件、RSS等方式提  
前获知下期的团购信息！

立即订阅

当第一个商品在聚划算新产品上开团时，项目组所有成员兴奋的心情溢于言表。内测结束之后，通过内部调研，好评率100%！聚划算2.0基本解决了当时面临的所有问题。

- ▶ 对于商家：自主招商报名，后台三级审核，线上实时反馈。

- ▶ 对于小二：灵活的开团设置，商家管理，商品管理，开团锁定，从每日繁重的手工编辑TMS中解脱出来，系统自动成团。
- ▶ 对于消费者：抛弃奇怪的交易流程，体验大大提升，实现占座释放、库存回补等特性。

2.0产品从本质上把聚划算从一个“人肉”的运营活动变成了一个由系统保障的业务系统，为以后聚划算的规模化发展提供了坚实的技术保障。

随着聚划算一点点发展壮大，参与团购的买家们也表现出了越来越大的力量，大家可以要求空调厂家为自己订做一款空调，可以要求明星们为自己定制一场演唱会，可以帮助香蕉滞销的蕉农渡过难关……





如上图，我们也开始思考团购的本质，它并不是简单的促销，让买家聚集起来，从而以很便宜的价格买到某些东西；它是一种供应链的改进，甚至是社会模型的再造，让买家可以在消费过程中发声，聚集起来对卖家提出要求，把生产驱动变为消费驱动，也就是我们常说的C2B。

下一节，我们就此话题展开。

## 23. C2B与预售，交易的未来

从哲学角度来说，提前知道一些信息总是有用的，这就是“预测”的价值，也是千百年来，为什么大家希望知道“预言”，愿意相信“女巫/算命人”的原因。随着科技的发展，信息越来越流通，各种组织的形态必然会向着去中心化的2.0模式发展，而“生产驱动”这种1.0中心化的模式，也必然会被“需求驱动”取代，做到极致，就是自下而上的C2B。而预购，类比金融，也是现货和期货的概念，后者提供了更多可能。

阿里集团参谋长曾鸣认为，电子商务未来如果用一个词概括，就叫C2B，未来的商业模式是以消费者为中心的大规模定制的模式，不是B2C，特别不是大多数人认为的现在（指2012年左右）的B2C。

我们发现，虽然产品还不支持，但因为需求的驱使，目前淘宝有超过20%的卖家在卖预售商品，做法各种各样。常见的做法之一，就是发布一个宝贝，然后说明实际发货时间，买家拍下后，卖家做发货操作（但无实际发货行为），买家确认付款，然后卖家拿着货款去组织生产，再按约定的发货时间发货。

为了让C2B更好地发展，淘宝的产品经理们开始研究C2B的现实原型——预售。看似简单的模式变化，却导致产品逻辑的聚集复杂化。仅以“发货时间”为例，就需要支持如下多种。

- (1) 有具体发货时间，又有两种方式：修改SKU、宝贝详情直接描述。
  - (2) 现货、预售混卖：有的SKU现货，有的SKU是预售。
  - (3) 不同SKU发货时间会不同。
  - (4) 发货时间不确定：几月几号左右。
  - (5) 发货时间规则有两种：确定日期和几天发货。
  - (6) 同一个商品会有多批预售。
  - (7) 同一商品的同一个SKU既有现货又有预售。
- .....

深入分析下去，我们发现预售比较纠结的四个关键属性“发货时间、预售数量（即预售库存）、预售价格、预售订金”，任何一个属性都需要费很大周折。2012年的时候，大家还没有“纠结”出很好的方案，稍微展开一下。

发货时间：通常是比较久以后。对于预售商品，需要避免卖家提前虚假发货，引起系统默认收货，以致卖家骗钱成功。以前就有实际案例说，一卖家以预售为名虚假发货骗取了几十万元后潜逃了。

针对提前虚假发货的问题，我们想了很多办法，包括保证金、消保等  
等各种方法，最后想到了一个办法：交易上需要单独支持预售——卖  
家在约定发货时间提前三天才能发货，这样买家有心理预期，如果发  
现没收到货就可以及时处理，不会“默认收货”。但这个又引起了购物  
车拆单问题。购物车不能拆单困扰了大家好多年，而且依然在困扰之  
中，这里就不展开了。所以，这就需要预售要么不支持购物车，要么  
另想其他思路。

针对修改发货时间的问题，因为预售的特点，很可能在实际过程中，  
需要修改发货时间。卖家修改发货时间到底以之前的发货时间还是以  
修改后的发货时间为主呢？实际需求是都会有。第一种情况，卖家会  
分批发货，这就要求先设置的发货时间是针对第一批的；后设置的发  
货时间是针对第二批的，以此类推；第二种情况，提前到货，按照上  
面的方案，卖家是不能提前发货的，所以即使货已到也不能发货，如  
果卖家修改了发货时间也只能作为第二批，此时第二批的发货时间会  
早于第一批，对买家不公平。为了满足真正有预售需求的卖家：一方  
面一个SKU可以有现货也可以有预售，另一方面特别规定发货时间的  
修改只能往后、不能往前修改；对于这个又会面临现货库存和预售库  
存的管理。大家知道，现货库存的管理已经很“纠结”了，再加一个预  
售库存的话压力会很大。

预售数量：即预售库存。现货库存存在并发情况下已经是一个比较难的问题了，感兴趣的同学可以去研究一下进销存系统，什么分仓、分批都会导致问题的复杂化。再来一个预售库存，而且还会有一个SKU既有现货又有预售的混合情况，库存管理的难度可想而知。多系统配合修改会带来很多问题。不光要考虑减库存、补库存，交易时间延长、并发压力等各个方面的问题，同时也需要考虑商品Detail页面展示跟SKU联动的问题。当时也没有特别好的解决方案。

预售价格：预售商品对买家来说有个等待过程，按照经济学原理，买家和卖家共担风险，所以卖家需要让渡一定的利润给买家，预售价格在理论上需要比现货价格便宜。这样才能保证购买预售商品的买家权益。预售商品的成交记录需要预售标识，预售价格必须不能支持营销平台的互斥叠加、需要排他，且不能支持各种打折促销工具的改价设置……难度很大。当时考虑在交易核心系统里设置预售价格、预售商品不支持营销平台等方案。

预售订金：有两方面问题：第一，预售需要一个中间账号保留订金，以解决提前虚假发货欺诈问题，这就需要支付宝支持一个中间账号，同时还需要这个中间账号支持虚拟下单等动作；第二，预售模式未来肯定会有个部分订金预售的模式，这个需要分期付款。当时淘宝交易还不能支持分期付款。

说了这么多，无非想表达，预售这种线下很少见的商业模式，在互联网等新技术的支撑下，终于可以大规模应用了，虽然困难重重，但不可阻挡。除了上面提到的几点，还有一个重要的技术原因，在背后支撑着产业链的再造，那就是数据。数据已经成为新商业形态下的基础设施，就像大工业时代的水电煤，淘宝在这方面也有自己的探索。

## 24. 指路明灯，聊聊数据产品

我们先重放一下几年前淘宝在做大促时的情景——

每天从9点到晚上24点，以一小时为单位，给商家打电话询问客服压力、销量、库存情况，再查看活动页面的流量情况，之后调整接下来一个小时的策略。比如发现阿迪的新货快卖完了，就把它在活动页面的位置往暗处调调；又如发现李宁的订单数开始加速上升，先不管什么原因，把它调整到明显点儿的位置再说，这需要很多小二随时待命；再如发现男鞋交易情况不乐观，是因为客服承接不住海量的咨询，就赶紧打电话让某家临时加客服数……这种感觉很像在操盘，这也是为什么一做活动，就需要一群人每天守到午夜的原因。

同事说过一个段子：

父母不相信她周六那么晚回家是因为加班，随后她周日一大早又出门了，老人家才觉得，她可能真的是要加班，后来大家终于想出了一个

解释的办法，类比了银泰做活动的时候，半夜两三点才关门。

在很多数据产品的帮助下，下面的大部分描述已经成为现实，大促时再也不会出现几年前的慌乱——

每天从0点到晚上24点，根据压力情况，以数分钟为单位，监控活动页面的流量引入情况、商家/商品流量转化情况、商家客服的承接能力、商家库存的余量等各种数据，调整接下来几分钟的策略，活动页面自动化调整。所有的数据，淘宝都能抓在自己手里，从而在很大程度上实现了活动策略调整的自动化。我们可以回答这些问题：

- ▶ 活动前需要买多少流量？买哪里的流量？
- ▶ 活动中A商家还有多少货，在现有流量下还能卖多少分钟？
- ▶ B商家的上游供应商货源如何，什么时候可以上新货？
- ▶ 活动页面上，哪个商品/商家应该放在最好的位置？
- ▶ C商家怎么还不发货？是哪里出了问题？

.....

产品经理只需要提前确定规则。甚至，活动前中后，对各大银行、物流/快递公司、全国各地天气预报的数据分析，也成为数据产品支撑大促的常规动作。

回到数据产品，淘宝有专门的数据产品部门，有专门的数据产品经理，可见对其的重视程度。有了数据及其应用，电子商务会比传统商务有很大优势。接下来就提一下几个主要的产品。

量子恒道，让卖家可以看到自己的单店数据，某时段有多少人来过，是从哪里来的，都看了哪些商品，做了什么操作，新老客户比例，客单价是多少……在线下，一个零售小店想统计这么多数据，可要费不少成本。不过，量子恒道的用户还是侧重于小卖家。大企业进来，除了看自己店铺的数据，还希望看全局数据，所以，我们又做了数据魔方。在魔方里，用户可以看到行业数据，比如行业内的热销宝贝、热卖店铺买家信息等，可以帮助用户做品类管理、定价、定向营销；又如行业的热词榜，可以查找关键词，诊断宝贝标题，帮助用户及时更新关键词，优化标题引流量。针对关键词的深入分析，淘宝近年还推出了淘宝指数这样的产品。

除了面向外部用户，淘宝也有不少供内部小二操盘用的数据产品，如淘数据、哈勃等系统，可以提供报表、网站监控等功能，就不再赘述。

近年来，大数据的概念越来越火，淘宝也在数据整合应用上做了很多尝试，比如消费数据，整合起来可以发挥巨大的作用，值得单独说一说。我们把消费数据分为如下几块。

- ▶ 个人属性：从购买服饰的行为中，获取身高、体重、尺码；从购买品类预测职业、教育情况。
- ▶ 社会关系：从购物行为判断婚恋情况，有无宝宝；从代付、代充值行为判断关联用户。
- ▶ 兴趣偏好：从品牌偏好判断个人特征；从购物满足的马斯洛需要层次判断；从类目判断是否喜欢旅游、是否养宠物等。
- ▶ 资产状况：从关联银行信息判断出收入的级别。
- ▶ 信用档案：根据各种行为，计算此人可以透支的额度。

另外，还有消费行为、操作行为、地理信息等等。

对这些数据的应用，下面描述的部分已经实现，部分还需要建设。

从大面上说，比较牛的是预测，大家都知道国家统计局发布的CPI，但很少有人知道淘宝也有个TCPI（Taobao的CPI），TCPI完全是通过数据分析得出的。多年前我们就发现TCPI和CPI的走势很像，只不过，TCPI比CPI早几个月。原因可能很多，但最容易解释的就是，淘宝分析的是全国网络消费的实时数据，而统计局需要采样、统计、分析等环节，必然有滞后……随着网购在整体零售中占比越来越高，TCPI的实用价值也将越来越大。

淘宝整个的会员管理，包括买家、卖家的细分管理，都是基于数据的，而很多自动化运营产品，也依赖于底层数据。比如，购物车、收藏夹、商品详情等页面的关联营销；再如广告的定投，可以通过多变量分析，根据“年龄、地域、职业、性别”等因素确定后的一个细分群体，投放合适的广告；又如，可以通过收货地址分析出来，某一幢写字楼里的人消费能力如何、喜欢什么商品，从而优化楼宇电梯间视频广告的投放。

在看似冷冰冰、超级理性的数据背后，我们还能创造一些很有“爱”的应用。这就是 2012年年底，随着“双12”大促推出的淘宝时光机。简单地说，淘宝时光机就是应用了消费者数据，推算出一些消费者的人生节点，比如上学、毕业、恋爱、结婚、生子……再用温暖的文案呈现给Ta，从而引发共鸣。这是个让人温暖的产品，好产品要有爱、有情感，可惜这样的产品淘宝还是太少，淘宝有着太商业的环境，很缺乏人文关怀。

米谜说：淘宝时光机能感动人，不是因为产品本身有多棒，被感动的人其实是被自己的回忆打动的。因为我们大多数人对于生活、对于过去，总归是心存感恩和怀念的。若创意、文案、数据、开发、设计失去了任何一环，我们这个小团队里失去了任何一个人，我觉得淘宝时光机都不会是这个样子。

顺着这个产品，我们不妨感性一把，引用时光机最后的一段文案来结束这一章。

先别叹故事太短。

我想说，是你太幸运。

你失去的时光还不多，

那些别人怀念的过去啊，

正是你握在手里的当下，和未来。

去快活啊，

别似他们等到真需要时光机的那一天。

本书由“[ePUBw.COM](#)”整理，[ePUBw.COM](#) 提供  
最新最全的优质电子书下载！！！

## 第6章“下单”之前

和任何网站上线初期一样，淘宝也要经历从0到1的过程。淘宝网上交易的第一件商品是小二虚竹的龙泉宝剑。

2003年，为了让淘宝上有丰富的商品——也就是1000件而已，创始团队每人都要从家里带来一些闲置物品挂到网上。所以，第一批商品和第一批卖家就是小二自己。于是，有了宝剑、有了电话卡。

淘宝的交易，就这样蹒跚起步。

商品详情，可以说是淘宝最关键的页面，它一面连着商品系统，一面连着交易系统，交易由此展开。我们看一下最主流的商品详情页面，如下图所示。

【全新正版】人人都是产品经理 version 1.1/苏杰【运费5元】



价 格: **¥24.70**

**想买** 成为第 1 个想买的如意淘用户 | **价格走向**

物流运费: 北京 → 浙江杭州 | 快递: ¥ 5.00 EMS: ¥ 40.00  
卖家承诺24小时内发货

30天售出: 3件

评 价: 暂无评价

宝贝类型: 全新 | 9次浏览

支 付: 信用卡分期 快捷支付 | 服务:

购买数量:  + 件 (库存22件)

**立刻购买** | **加入购物车**

你还可以: 分享宝贝 收藏宝贝

**本店搜索** | **宝贝详情** | **评价详情(0)** | **成交记录(3件)**

主要有这些信息（详细的不提，大家直接在淘宝网站上看即可）——

宝贝标题、商品主图、一口价、促销信息、快递信息、销量统计、付款方式、SKU选择、库存数量、立刻购买、加入购物车、所在地、浏览次数、收藏人气、收藏该宝贝、特色服务、分享给好友、宝贝详情、评价记录、成交记录等。

每一个简单的展示，背后都有很多思考，举几个例子。

- ▶ 宝贝标题中，需要做非法关键词屏蔽，其背后是一个很复杂的系统。
- ▶ 销量统计：原来显示全部销量，后来控制了时间，只做30天销量统计，核心目的就是为了防止卖家作弊。

.....

最早的几年，没有购物车、没有营销工具，一切都是那么简单。这个系统是如何一步步发展起来的？让我们从支付宝的诞生开始说起。

## 25. 支付宝、交易系统的诞生

先来一个问题。

问：淘宝打败eBay的最重要原因是什么？

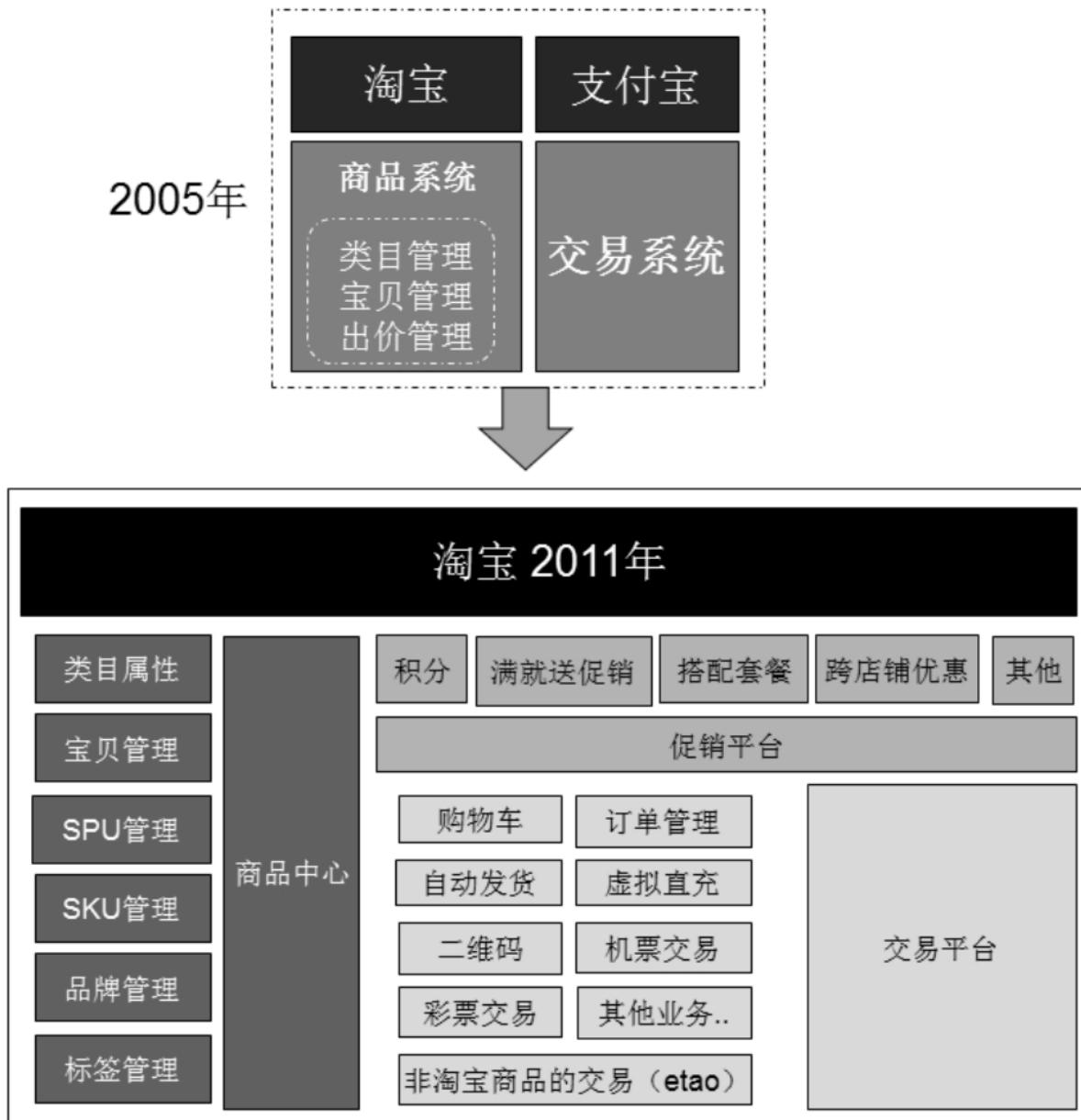
答：免费？

问：免费只是一个我们从eBay“虎口”中活下来的很重要原因。

答：担保交易。

问：这个算是最重要的原因。谁能想到，当初淘宝的一个小团队现在变成了也许更具想象力的支付宝？

下页图是淘宝的交易与商品，从创立之初到2011年的主要变化，可谓沧海桑田。



最早，淘宝是学eBay的，买家与卖家直接交易，这个体系放在某些欧美国家都没有问题，唯独放在中国有问题。试想在良好的信用环境下，一个诚心做生意的卖家，在买家先付款后，发货概率是比较大的。当然，如果反过来卖家先发货，一定会有很多买家不付钱。而国内的现状，似乎骗子相对较多，贪图小便宜的人也多。最早的时候，

买家打钱给卖家都是通过银行转账汇款，有些骗子收了钱却不发货。这是一个很严重的问题，所以买家、卖家谁都不敢先付出。

淘宝最早的几位小二研究了PayPal的支付方式，发现也不能解决问题。后来，马云和这几个聪明的脑袋想到了“担保交易”这种第三方托管资金的办法。于是在2003年10月，淘宝网上线了一个功能，叫做“安全交易”，卖家选择支持这种功能，则买家会把钱交给淘宝网，等他收到货之后，淘宝网再把钱给卖家。2004年，这个功能变成了“支付宝”，到2012年年初，支付宝公布其2011年的交易笔数已经是PayPal的两倍。

“担保交易”的概念在线下其实早就有了，就是一种资金的中介。线上也有，比如早期一些混发烧硬件论坛的同学就知道，那里的硬件买卖，经常会让“版主”这种比较有信用的个人做资金中介。支付宝与它的区别在于，中介要抽佣，支付宝几乎免费。

马云也可以说是整个阿里最重要的产品经理，偏商业的。淘宝最重要的两个衍生产品——支付宝、旺旺，都是马云提出来的。有了支付宝的担保交易，诚信的问题就大部分解决了，买家先把钱打给支付宝，支付宝收到以后，告诉卖家——钱打过来了，你发货——发完货以后，买家确认收到货了，支付宝再把钱给卖家。当然会有买家不确认，没关系，若干天以后自动确认，支付宝再把钱打给卖家。就这样，淘宝蓬勃发展起来了。

说点题外话。当时开发“安全交易”功能的是茅十八和他的徒弟苗人凤。茅十八开发到一半去上海读MBA去了，而苗人凤现在已经是支付宝的首席业务架构师。当时，开发跟银行网关对接功能的是多隆（2013年是高级研究员，相当于副总裁级别）。当时多数银行的网站已经支持在线支付了，但多隆发现，它们的网关五花八门，用什么技术的都有，必须一家一家去接。而且它们不保证用户付钱了就一定扣款成功，不保证扣款成功了就一定通知淘宝，不保证通知淘宝了就一定能通知到，不保证通知到了就不重复通知。这害苦了苗人凤，他必须每天手工核对账单，少一分钱都睡不着觉，对不齐的话就一定是有钱找不到地方了。他为了测试这些功能，去杭州所有的银行各办理了一张银行卡。一堆银行卡摆在桌子上，不知道的人还以为这个家伙一定很有钱呢，其实里面都只是十块、八块的。于是我们知道，任何很牛的人物，都必须熬过一段苦逼的时光。

有了支付宝和旺旺，淘宝的交易过程顺畅了很多。其实，我们连真正的麻烦是什么都不知道。

最初的淘宝就是这么简简单单，时间一下子到了2006年。当时，淘宝和支付宝分工很明确——商品在淘宝，交易在支付宝。如下图，另一张截图是2005年年初“我的淘宝”里的宝贝列表。



等待上架的宝贝 全部卖完的宝贝 待您处理的违规宝贝

**！ 淘宝提醒您：**请核对您发布的商品是否符合最新商品发布规则，2005年11月1日起，自然季度内违规发布商品满30和60件将会被限制交易1周和1个月。

| 选择                                  | 宝贝名称                 | 数量 | 创建时间                   | 开始时间                   | 结束时间                   | 起始价格     | 编辑 |
|-------------------------------------|----------------------|----|------------------------|------------------------|------------------------|----------|----|
| <input checked="" type="checkbox"/> | 钥匙包 1pai网绝版纪念<br>一口价 | 43 | 2006-08-08<br>15:41:32 | 2006-08-08<br>15:41:32 | 2006-08-15<br>15:41:32 | 50.0 元   |    |
| <input type="checkbox"/>            | 钥匙包 1pai网绝版纪念<br>一口价 | 43 | 2006-08-08<br>15:41:32 | 2006-08-08<br>15:41:32 | 2006-08-15<br>15:41:32 | 50.0 元   |    |
| <input type="checkbox"/>            | 钥匙包 1pai网绝版纪念<br>一口价 | 43 | 2006-08-08<br>15:41:32 | 2006-08-08<br>15:41:32 | 2006-08-15<br>15:41:32 | 5000.0 元 |    |

反选  删除  上架

当时的淘宝，有一个现在看起来近乎可笑的问题。卖家发布一个商品，100块钱，有人买了以后，第二个人要来买，如果卖家想便宜一点，80块钱卖给第二个买家，是不允许的。为什么？因为没法改价格，改了以后意味着第一个买家也变成80块钱了。“价格”是挂在商品下面的，淘宝自己的交易系统超级简陋，只是个“出价管理”。如果你改了一个价格，把100块钱改成80块钱，这个商品以前所有的交易就都变成80块钱了。

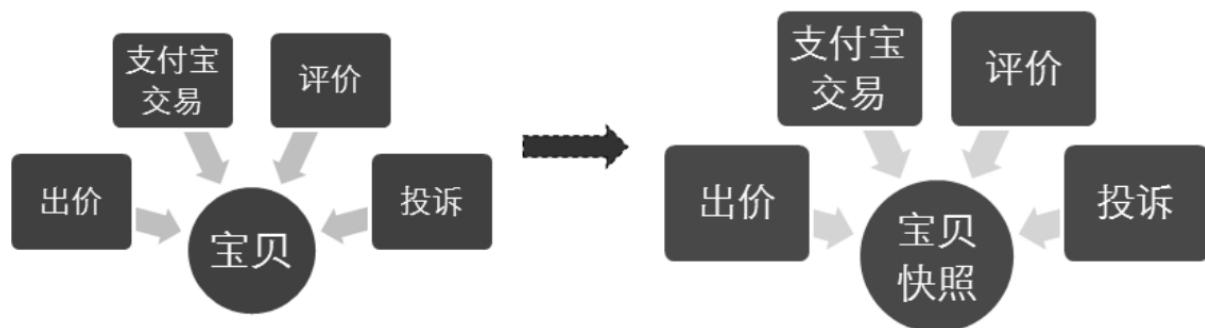
所以当时如果卖家想卖80块钱，必须重新发一个新宝贝。淘宝的前三年一直是这样的。不是说产品经理很笨，其实他们都很聪明，因为那些问题在当时都还能忍受。交易量不够大的时候，很多问题可以绕开。直到2006年，这个问题就没办法回避了，必须分开，不能总这么傻。

另一个问题和支付宝有关。支付宝在2004年独立，很长一段时间内长得很土，很“后台”，或者说很“严肃”，直到2009年、2010年白鸦（UCDChina发起人，支付宝前首席用户体验规划师）在的时候，才有比较大的改观。而淘宝的页面风格一直是比较跳跃、活泼的，所以用户就碰到一件奇怪的事情——选中了心仪的宝贝，下单，页面风格突然变了，一会儿又变回来了。所以，用户经常投诉，说你们的网站一会儿这样，一会儿那样，买到的商品在哪里都不知道。我们想想这个问题的根源，是由于不同的产品在不同的团队，这个很难解决，这是

当时很严重的一个问题。但我们想到了一个绕过去的方法：问题的根源在于用户在交易的时候要来回跳转，事后查看交易订单要去支付宝，所以，我们只要把一些交易的功能拿回淘宝即可，支付宝专心做支付。

于是，当时就做了一件事，解决了上面两个问题，项目名字起得很直白，近乎土——宝贝和交易分开。在淘宝，把商品系统里的一些功能拆出来；同时，把支付宝和交易有关的功能拿回来，形成了淘宝的交易系统。

交易跟商品拆开了，很好地解决了一个宝贝只能卖一个价格的问题。当时引入了一个很重要的概念——宝贝快照，就是说只要你拍下以后，我就给这个宝贝拍一张照片，保留到你的交易系统里面，这样意味着你以后任何商品的编辑都不会影响当前整个商品交易的流转。这个其实很简单，但解决了很多问题。



出价、评价、投诉等一系列操作，都从原来针对宝贝，变成了针对宝贝快照，更加灵活。

但没想到的是，宝贝快照带来了更麻烦的新问题。

一方面，是淘宝的问题。

有了宝贝快照，也就意味着每一次买卖双方的交易，都要复制一份当时的宝贝信息下来。刚开始交易量不大的时候无所谓，而到了每天1000万笔交易的时候，这个问题就变成一个不可负担的问题。意味着要买很多硬盘、很多服务器，储存成本非常高。解决方法倒是也很简单，快照拍得越来越小，开始是所有信息，后来去掉宝贝详情，一步步，最后只剩下价格了。这个过程，对产品经理也是一种锻炼，如何判断应该去掉哪个信息、如何做服务的“优雅降级”？这是很值得回味的。

另一方面，是卖家的问题。

我们原来的想法，把宝贝快照剥离出来之后，卖家就可以在宝贝里面编辑信息，包括价格，而不用重发宝贝。但后来发现卖家根本不愿意这样做，因为他如果在原来的宝贝里面修改，他的出价记录就没有了。这是由于宝贝快照的设计导致的，有了宝贝快照，宝贝的出价记录和宝贝本身就松耦合了。试想卖家原来这个宝贝是卖充值卡的，卖

了10 000张，后来改成卖衣服，如果出价记录还在，就会被买家误会。所以，只要卖家一修改宝贝，它关联的出价记录就都清空。

本来的设想是让卖家不用重发宝贝，可以在原来的宝贝里面编辑，重新上架，结果，卖家为了出价记录，不愿意这样做。

因为买家在购物的时候会看出价记录、已经卖了多少件这类信息，所以卖家也很在意。一方面这会影响这个宝贝本身的成交转化率；另一方面，出价记录多的宝贝被搜索青睐，可以成为他们店铺的流量入口，甚至他们会“养”一些长时间无任何变化的宝贝，不惜亏本卖。

这对淘宝的整个市场并不好，直到2007年Q4的时候，我们改成了不管你的宝贝信息是否修改，都显示最近一个月的出价记录，但是会在出价记录里面说明一下宝贝有重要信息被改过，给买家一些提示——“出价记录里的宝贝和你现在看到的有差别”。

当然，我们还是要进行一些控制的，若改得太夸张，出价记录还是会没有的。比如原来卖的是游戏点卡，卖家后来改成卖电视这种。说到底，这也是一种权衡。如果出价记录的规则制定得太严，卖家体验就不好；规则太松，买家就会被骗。

交易系统，就这样慢慢做起来，但其实还不像样，比如，居然没有购物车……

## 26. 购物车的救赎：促销和运费模板

前文我们提到，2006年到2008年是淘宝的寒武纪，同样在寒武纪爆发的重要产品还有购物车。

难以想象，2006年年底之前，淘宝居然没有购物车。你买一个宝贝就得生成一个单独的交易。在同一个卖家那里买两个不同的宝贝，就是两个交易，无法合并，如果只算一份邮费，只能和卖家商量着，把其中的某个邮费改成0。

顺道提一下另一个有点像购物车的产品，那就是收藏夹。我们在做用户研究的时候发现，经常有买家把购物车当收藏夹用，把喜欢的、可能将来会买的商品拍下来放进购物车。用户怎么理解购物车都没有错，但它和收藏夹相比，绝对有着更加不同的意义。毫不夸张地说，没有购物车，就没有下面我们提到的营销工具团队。

平台化的电商网站里面，淘宝商城是第一家做购物车的。当时的拍拍、易趣都没有购物车，而当当、卓越这些独立B2C网站是有购物车的。为什么？因为有一个问题一直没想明白，就没有决心去做——

B2C很简单，所有东西都自己卖，肯定是一个包裹出去。平台式的购物网站，它的购物车不能完全解决问题：买家在不同卖家那里买的时候，交易不可能合在一起，就像线下的实体经济一样，你看到沃尔

玛、家乐福里会有购物车，但北京西单大悦城这种大型Shopping Mall或者上海七浦路这种由很多小商家组成的市场里，管理方是不会提供购物车的，所以淘宝一直犹豫不决，没有做。

事实上，购物车是非常有必要的，有了购物车，才有“订单”的概念；否则，一个商品就一条交易。有了购物车以后，加了五个商品进去，这五个商品假如有三个商品是同一家店铺的时候，就产生了一个订单。

有了订单以后，我们看到了一片新的天地。

2007年，有了购物车，后续衍生出很多产品，比较重要的就是运费模板。

当然，没有购物车的时候，也有运费模板，但基本是个笑话。

最早的时候，宝贝的运费是一个固定的数值。后来，我们发现买家对怎么运，有不同的想法。有的在乎钱，就要平邮；有的信任中国邮政，要EMS；有的觉得快递最快，虽然那时候国内快递的“四通一达（申通、圆通、中通、汇通、韵达）”还没有现在这么发达。同样的起止地点，这几种的价格都不同，于是有了最早的运费模板，只区分“快递、EMS、平邮”。卖家发布宝贝的时候，要填写这个东西快递多少钱、EMS多少钱、平邮多少钱，买家在下单的时候，选择需要的运送方式即可，省去了一些沟通和修改运费数字的麻烦。

可能你也想到了，这个运费模板和地域没关系。这意味着，比如说快递，杭州发一个包裹到上海6块，到北京也是6块，到新疆也是6块……这个其实是不可能的，所以很快我们又引入了一个地区的概念，可以按区域设置不同的价格，并且可以设置首重和续重的单价，每加一件加几块钱。这样买家在买单个商品的时候，系统就可以自动算运费了，相当于卖家不需要手动去改价格，这是运费模板的一个突破。

但是，这个运费模板还有个严重的问题，就是当时的交易只能立刻购买，没有“加入购物车”。这意味着在一个店铺里面，同时买五件宝贝的时候，他要下五次订单。五次订单下完了以后，你再强大的运费模板也没有意义，包裹是一个包裹，五个运费模板毫无用处。没有产品支持的时候，解决方法也很简单，你拍下以后，让卖家改邮费就可以了，所以那段日子的买家们，一定很熟悉拍下以后，都要和卖家说一句“改价格吧”。当交易量达到一定程度以后，这个问题必须解决。

解决的办法就是购物车，有了购物车，才有了真正的“订单”。上面说到的买五件宝贝的场景，就只有一个运费。

这只是事情的表面，更厉害的，因为有了购物车和订单，淘宝、淘宝的卖家们，可以开始“玩”各种促销了，以至于后来发展出了“营销平台”这个团队！淘宝作为一个Marketing Place，后来的高速发展，促销是关键性的因素。线下促销很简单，比方说今天银泰店庆，什么满三

百减一百、满五百送两百，第二件半价……各种花样，为什么？因为他们有订单的概念。

没有购物车的时候，卖家们一个商品一个交易，很难促销。这里提一句，打折不是促销，而是立减。买家很少会因为单纯打折额外买其他东西，而促销是为了促进买家买更多的东西。有了购物车，可以多个商品合并订单，于是可以做“满就减、满就送”、“搭配套餐”、“包邮”、“积分”……空间突然打开了。所以说，购物车一方面方便了消费者购买多个商品的体验，另一方面给卖家提供了营销平台，乃至后来淘宝发展出自己的营销平台。

那段时间，很多产品是B（天猫）先做出来，C（淘宝集市）跟进。2008年，C2C也做了一些交易改造，把很多支付宝的逻辑拿回淘宝，比如退款、超时等。从此以后，消费者在购物的时候，除了收银台付款需要去一下支付宝，其他页面都是在淘宝上完成的，这样整个用户体验就更连贯了。渐渐地，我们发现两套并行太浪费，所以后来有了五彩石，之后C也有了购物车、订单。

这一段时间上跨度比较大，从2006年到2008年，不过都是围绕着购物车这个重要的产品。接下来，我们把促销、营销相关的话题展开来说。毕竟在大众眼中，营销很强是淘宝的重要特征。

## 27. 第一代营销工具，商户平台诞生

在2009年之前，淘宝的卖家如果想做促销、做活动，一般有如下几种方式：

第一，卖家直接在店铺、宝贝详情页面写明“买前旺旺联系手动改价格”。这样，只有看见这个信息的买家才会联系卖家，买卖双方要很麻烦地一对一旺旺沟通，然后卖家手动修改价格，客服人力成本很高。

第二，卖家直接修改“一口价”价格。但这样会在成交记录里显示促销的价格，促销结束后，买家也会根据历史低价来砍价，这是卖家不想看到的。另外，这样做还会伤害到老客户，因为他们看到别人买得便宜，会很不爽。

第三，更简单、粗暴。当需要对某位买家降价的时候，新发布一个宝贝——“给某某的宝贝”，然后设置一口价为促销价格，再通过旺旺单独把这个宝贝链接给买家下单。

以上，都非常“人肉”，不管是哪种方式都不能像线下商场中那样，在商品Detail页面很好地展示原价和促销信息。一些在今天我们习以为常的功能，几年前确实是没有的，那会儿的营销工具、旺铺系统、装修市场什么的，都没法支撑最简单的促销。因为这个原因，在2009年之前也没有“双11”、“双12”等大型促销，因为系统做不到啊。

2009年上半年，商家对促销活动的需求越来越大，需要的人力成本越来越多，大家终于决定要做营销工具。淘宝成立了“商户平台”部门，

而第一代的营销工具很简单，就是系统可以自动打折、计算订单价格。我们先后上线了“满就减”、“搭配减价”和“限时打折”，其实，这都是在线下已经“玩”烂了的经典促销方式。

“满就减”一代——让卖家欢喜，让卖家愁。

最开始的“满就减”真的最简单、最常见的满就减，功能如下。

- ▶ 一级满多少元减多少元：上不封顶，比如满100减20，那么满200就减40，满300就减60，以此类推。
- ▶ 送礼品：仅有礼品名字，展示作用，没有链接，买家不能直接看具体的礼品样子。
- ▶ 免邮：可以选择不免邮地区。

它仅支持淘宝店铺，不支持卖家自己的官方网店。当然那时候的卖家，通常也没有官网。这个“满就减”整体功能不多，但已经可以满足大多数卖家的基本促销需求。功能上线后，在很大程度上减少了卖家做促销的“人肉”成本，尤其是大卖家。但聪明的卖家想学习传统的促销手段，这一款“满就减”就显得很鸡肋。

- ▶ 满就送红包：这种线下常见的方式，不支持。
- ▶ 满就换购：满一定金额可以换购，类似屈臣氏的营销方式。

- ▶ 多级别“满就减”：不是单纯的上不封顶的模式，而是越高层级减得越多。如：满100元减20元；满200元减50元；满500元减150元。
- ▶ 礼品功能很鸡肋：仅有礼品名字展示，没有链接，买家不能直接看具体的礼品样子。卖家也不能在后台管理这些礼品的库存什么的。

.....

总之，第一代“满就减”上线后，卖家的需求如滔滔江水绵延不绝.....

所以我们就知道了，做不做功能，除了要考虑做这个功能所需花费的资源，还需要考虑到可能激发出来的需求。很多情况下，你发现自己打开了一个“潘多拉魔盒”，必须投进去的资源只能不停地增加，骑虎难下。

当然，对营销工具而言，值得，但如果是一个错误的功能，那就成无底洞了。

“搭配套餐”一代——实现方式让开发人员很头痛。

“搭配套餐”在2009年刚上线的时候叫“搭配减价”，落地在“我是卖家——出售中的宝贝”（现在叫“卖家中心”）。卖家可以直接选择正在出售的商品组合在一起进行减价促销，使用很方便。

但是这种做法有两个重要弊端：

最让卖家不爽的地方，就是当时因为一些技术问题，套餐出售的商品不减库存，经常造成商家超卖。这种看似不可接受的功能缺陷，居然还上线了，可想而知当时的纠结，而产品经理经常要面对这样的纠结。

另一个弊端，就是这个功能给淘宝商品系统造成了很大的压力。本来商品Detail页面只取一个商品，当有了“搭配减价”后，就可能要取1+8个商品的信息，随着淘宝商品数量几何级数地增长，系统的压力大幅增加，已经影响了商品Detail页面的加载速度。

第一代“搭配套餐”刚上线，改版已经只是时间问题了。

“限时打折”——“秒杀”的平民化工具。

好几年前开始，一种叫“秒杀”的销售模式开始盛行。所谓“秒杀”，就是卖家发布一些超低价格的商品，所有买家在同一时间抢购的一种销售方式。由于商品价格低廉，往往一开始销售就被抢购一空，经常只用1秒。

同期，“限时打折”横空出世，它其实沾了秒杀概念的光。“限时打折”限定了卖家每月做商品打折的时间和商品数量，最开始的限制是每月240小时，同时参加活动的商品不超过20个，目的是防止卖家滥做促销。“限时打折”因其在商品Detail页面很直观地展示了原价、促销价、跳动的剩余时间，所以利用好“限时打折”工具的卖家，尝到了甜头，

一味地要求淘宝增加时间。当然，这两年我们也在反思，作为平台，是否需要像家长似的，满口“我都是为了你好……”，限制卖家促销？还是让市场发挥作用，卖家根据市场，对自己的行为负责？这是一个可以一直讨论下去的话题，但我们看到，淘宝正在向给卖家松绑、给卖家赋能的方向倾斜。

“限时打折”还有个很实用的限购功能，为了防止促销商品都被一个买家抢走，系统可以限制每个买家只能买几件。

不过，就像任何一个初生的产品一样，“限时打折”也有一个重要缺陷——不支持购物车。这意味着，面对“限时打折”的商品，买家只能立刻购买。其中原因，主要是由于购物车那时候还比较简单，没法支持一些特别的订单。这个问题一直纠结到2012年营销平台上线之后才得以解决，此为后话。

会员关系管理（ecrm）——卖家的客户营销工具，小卖家欢喜，大卖家忧。

2009年年底上线的会员关系管理，让卖家第一次可以看到自己店铺的会员数据。

初生的客户营销工具有一个漏洞——拍下商品，即归为该店铺的会员。一些资深的买家，经常利用这里的漏洞。钻空子的买家先拍下待购的订单但不付款，然后就会升级为该店铺的会员。拍得越多，得到

的会员级别越高，相应地，可以享受的优惠幅度越大。然后，他再重新拍下该店铺想购买的商品，从而享受卖家早就设定好的会员价格。

这个漏洞的好坏不能一概而论，有其两面性。

小卖家很欢喜：这个漏洞好似故意卖的一个破绽，在一定程度上可以获得很多客户，然后通过发送旺旺消息等，可以对这些客户进行营销，即可以带来更多的生意机会。但对于大卖家而言，这就增加了管理成本，因为主流的老客户定义都是购买过才算的。

因为这个漏洞，早期的会员关系管理系统也积累了很多不良数据，成为后续发展的一个麻烦。

除了上面介绍的四款，早期的营销工具还有一个淘宝VIP、抵价券、小二使用的定向优惠等，这就带来了一个问题，同一个交易涉及多种优惠的时候，如何计算最终价格？

我们不去深究具体的计算方法，而看看其中的困难：

第一，各种营销工具，并不是一个团队做的。

第二，有些营销工具下的商品，不支持购物车，只能立刻购买，而有些又可以在购物车中合并结算。

第三，各种营销工具的优先级如何决定？先算哪个、后算哪个？还是不重复享受优惠？

因为这些困难，最初的价格算法是相对简单、粗暴的。但这其中的问题，也催生了后续营销平台的诞生。

对了，还有一个大问题，所有的第一代营销工具在逆向交易，即“退款”的考虑上，都很薄弱。带着这些问题，我们一起看看第二代、第三代营销工具都有哪些突破。

## 28. 第二代与第三代营销工具

在淘宝的营销工具中，我们经常看到一些很奇怪的规则设置。其实，每一个看似不起眼，或者很奇怪的规则、设计背后，往往都隐藏着一个悲剧故事。比如.....

最开始的营销工具是淘宝全类目通用的，一件事情的发生震撼了淘宝的安全部门。黑客利用营销工具和虚拟类目商品“自动发货”的系统规则漏洞，让一个卖家的手机100元充值卡以每张0.01元的价格卖掉了几十张.....当时经过各种纠结、排查后确认了问题，最终的处理方式是淘宝买了单，赔偿了卖家。

然后，就有了所有营销工具的一条限制——“自动发货的虚拟类目不能使用”，直到2012年，淘宝的各种营销还是不支持自动发货的虚拟商

品。

我们回过来，说说第二代营销工具。本质上，它是第一代在功能层面的加强版。第二代满足了更广大卖家、买家营销的需求，在功能上、体验上、系统性能上解决了不少问题。主要改进都发生在2010年，比较重要的几个点是：

- ▶ “满就减”升级为“满就送”，支持多级优惠，支持满就送优惠券。
- ▶ “搭配减价”全新变身为“搭配套餐”。从卖家中心剥离出来，有了独立的操作后台和页面，一个商品也可以支持多个套餐。比如3C数码里很常见的，一个相机可以和各种镜头搭配着卖。
- ▶ 参加促销的订单，支持逆向退款流程。
- ▶ ecrm增加了简单的会员营销功能，主要是可以给会员发送站内信和优惠券。为了不给买家造成骚扰，会员营销做了防骚扰校验功能，但这也限制了很多自由性和灵活性，尤其是大卖家，总是抱怨这个功能是隔靴搔痒。
- ▶ 上线了优惠券工具。这个工具上线后，就成为淘宝各品类、市场的抢手货，各种大促都在用。从2010年的大促开始，每一次的大型促销活动都将优惠券运用得淋漓尽致。

.....

虽然做了这么多的优化，但是卖家、小二对营销的需求总是越来越多，无法满足。另一方面，当时的淘宝开始做开放平台，也开放了一部分API（Application Programming Interface，应用程序编程接口）给ISV做营销工具。这批刚萌生出的新角色，展现出了极大的活力，工具的数量很快就突破了三位数，总用户数也超过了官方工具。ISV们也对营销工具的接口提出了越来越多的需求。下图是几个早期做得比较好的ISV工具。



两大矛盾显露出来：

第一，我们做得费心费力，但对于大家的需求量而言，只是杯水车薪；或者说，只能满足一些共性的营销需求，无法满足卖家的个性化需求。

第二，我们和ISV都在做营销工具，肯定会产生冲突，淘宝又做运动员、又做裁判员，不利于市场的长期发展。

怎么办？解决之道，就是第三代营销工具。

这一代营销工具，开启了卖家个性化营销的时代，出现了一个营销的生态系统。原来是自己做营销工具卖钱，相当于我们自己是割草机，养点草就割掉，自己和外面的开发者抢饭吃。而真正的平台一定是开放的，我们应该提供营销策略，提供营销组件，让人家开发。

第一块，解决卖家对会员精准营销的问题。

在这方面，淘宝自身的会员管理倒是走在了前面，很早就定义出了新手、多级VIP等细分群体，做出了有针对性的产品，比如新人频道、VIP特权等。其实，部分卖家的成长速度更快，他们有了越来越多的会员，但无法管理。淘宝必须帮助他们。

所以，我们做了ecrm的个性化项目——图腾，开启了卖家个性化营销的时代。图腾项目，从600万卖家营销链路、营销需求出发，给卖家奠定了“个性化细分人群”的基础。从此，卖家沿着“管理客户（普遍营销）→精准营销→一对一营销”的路径，可以越来越精耕细作。

第二块，我们要解决卖家长尾营销需求的问题。

伴随着全球互联网、网络购物的蓬勃发展，淘宝的产品经理们，不止一次碰到这种困难——需求太多、太个性：这次是买家对促销的新鲜感疲软；同行竞相发展层出不穷的营销花样；淘宝无法充分满足来自商家、买家，甚至是淘宝内部各个垂直市场对深入、精细化营销的强烈需求，特别是ISV们的大量工具……更是把营销系统底层的各种缺陷

暴露了出来。大家望洋兴叹，根本不可能做完。而淘宝，又一次拿出了平台化的思路解决了这个问题，放弃控制，众包，大家一起来共建。

所以，又一个平台——营销平台，诞生了。

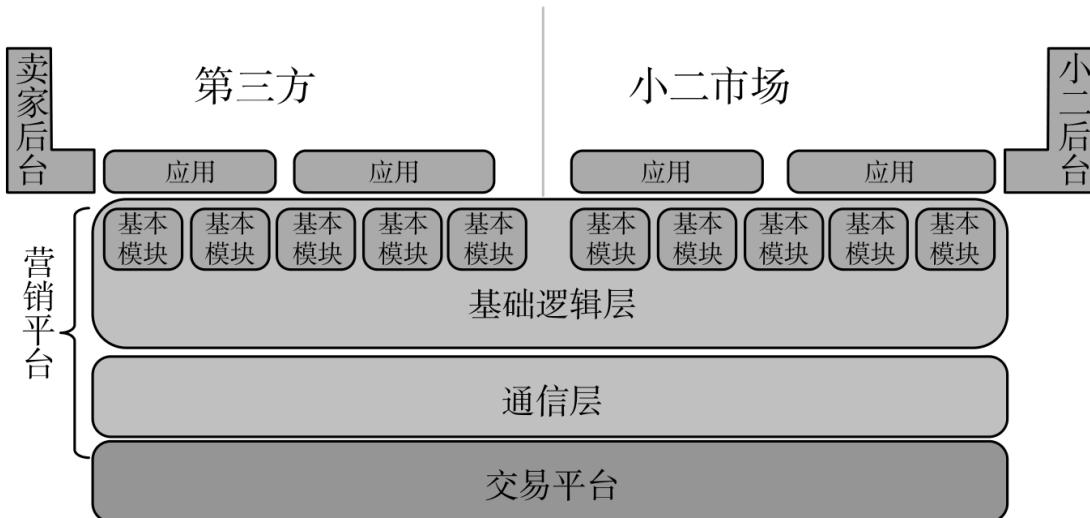
商家在“创意→创意实现→营销展现→优惠规则”的营销链路中，有很多个性化的创意、展现、规则等，比如：

- ▶ 功能组合——针对“搭配套餐”的秒杀（原来只能秒杀单个商品）。
- ▶ 更灵活的促销设置——前5件5折，第6件开始4折，第11件开始3折。
- ▶ 更多的创意——换购、抽奖等线下常玩的做法。

.....

所以，为了支持这种组合模式，营销平台的产品经理需要把“营销”这件事情“大卸八块”，彻底地分析清楚。于是，有了如下架构。

# 营销平台整体框架



基础逻辑层里的基本模块如下页所示。

|       |      |               |                  |      |    |      |    |
|-------|------|---------------|------------------|------|----|------|----|
| 基本信息: | 活动管理 | 活动状态          | 活动时间             |      |    |      |    |
| 优惠对象: | 全网买家 | 店铺会员          | 店铺标签             | 淘宝标签 |    |      |    |
| 优惠范围: | 指定店铺 | 指定类目          | 指定商品             | 指定市场 |    |      |    |
| 优惠条件: | 满*元  | 满*件           | 限量               |      |    |      |    |
| 优惠方式: | 折扣   | 减现            | 一口价              | 包邮   | 换购 | 赠品   | 返现 |
| 优惠规则: | 优先级  | 优惠叠加          | 优惠计算             | 退款规则 |    |      |    |
| 展现规范: | 搜索   | Detail (优惠标签) | Detail (商家促销tab) | 店铺模块 | 交易 | 站外推广 |    |

这两张图，特别是后者对“营销”这件事儿的拆解——基本信息、优惠对象、优惠范围、优惠条件、优惠方式、优惠规则、展现规范，极大地考验了产品经理的逻辑系统化思维以及对业务的理解。有了这个营销组建的拆解以后，淘宝就可以通过管理营销组件，开放接口，吸纳庞大的ISV群以满足无限的营销长尾市场了。

这时候，对于淘宝的营销平台来说，服务的目标用户变成了“ISV、有开发能力的商家、淘宝内部各种业务团队”，平台通过满足这三方的需求间接地满足了卖家的营销需求。

现在可以再举几个例子，看一下能满足哪些个性的需求了：

夏天快过去了，一个女装卖家希望店铺里，夏装满500减300，但是秋装满500只减100。

某件商品有10000件库存，但是只有前1000件参与优惠，从第1001件开始正价销售。

多店联合促销，A店获得的优惠券，在B、C、D店也可以用。

满200元，可以加1元换购哪些商品，加5元换购哪些商品。

按时段的阶梯折扣，比如上午10点开始打折，第一个小时3折，第二个小时4折，第三个小时5折，以此类推，直到原价。

.....

网购终于在营销这点上，赶上了线下。而一旦赶上，也就是超越之时，因为有强大系统支持的线上营销，效率实在比线下高太多了。

## 29. 我的淘宝？是你的淘宝吧

关于营销，我们再说一个抵价券的故事。

淘宝有很多功能，其中失败的也不在少数。但是，有一个很小的功能调整，目前依然历历在目，当时我们设计了“淘宝抵价券”产品，主要模式是这样的：

淘宝发行不同面额的抵价券，卖家设置他有哪些宝贝可以支持抵价券促销，买家拿着自己已有的交易号来申请兑换抵价券。我们做了一个规则限制，每天只有1000张抵价券可以被兑换，每个买家一天只能兑换一次。那时也没多想，就提给工程师开发了。

上线没多久，问题出来了，我们“每天只有1000张抵价券可以被兑换，每个买家一天只能兑换一次”的规则，对应到实际功能上，变成了“每天0: 00的时候开始允许买家兑换”。没几天，买家就有声音出来了，他们抱怨说：每天可兑换的抵价券太少了，熬夜熬到12点，刚刚发现系统可以兑换抵价券，就发现抵价券已经被抢完了.....

再回头看当初的设计，都是凭自我感觉来设计的，什么1000张抵价券，什么0点开始兑换，完全没有去评估或真实地了解有多少用户会去兑换，他们在什么情况下兑换。所以来我们首先做了一些小改进，改为每天上午10点钟开始开放抵价券兑换入口，并且可兑换数量也进行了相应调整。

虽然这个功能很“迷你”，但是如果你没有花哪怕一分钟的时间去了解用户，对形势没有判断把握，你设计出来的功能就是垃圾。做产品最怕的就是自以为是。

后来我们在“同店购”产品里，也发现了相同的问题。我们针对书籍做了同店购，主要是满足“用户希望在同一家店里买到他想要的几本书”的需求。产品经理说用户一次可以输入10本书进行搜索。这10本书是如何定义下来的？他说，他原来设计是希望能同时输入60本书让用户搜索，但是技术告诉他最多只能做到10本。在这个对话里面，我们没有听到任何跟“用户希望怎么样”或者是“用户买书的订单数据分析”等相关的信息，全部都是“我们希望用户怎么样”，“技术觉得怎么样”。我想这样做产品设计就是在碰运气。

产品经理的视角和工作方法如果不转变的话，是很难成长的。所以产品经理在设计的时候，哪怕是很小的一个细节，也不要帮用户做决定。这不仅是设计之本，也是为人之本，希望与大家共勉。

以上是“不要自以为是，脑补用户需求”的故事。下面再讲一个“自以为是”而捅的比较大的娄子吧。那就是“我的淘宝”，对于买家来说，它是各种交易记录的存放地，从拍下、付款、收货到评价。这也是一个很生动的“技术驱动、而非需求驱动”带来麻烦的案例。

2006年之前的“我的淘宝”，买家、卖家的功能混合，主要提供“我是买家”、“我是卖家”等主功能链接。并且，集中显示用户账户相关信息，提供交易查看、支付宝等入口。见下图。



## 我是买家

- 我的购物车 新
- 已买到的宝贝
- 商城订单
- 我的积分 新
- 我的优惠卡券
- 竞拍中的宝贝
- 竞拍结束的宝贝
- 团购的宝贝
- 卖家回复/留言
- 我的收藏
- 我的机票/酒店 新
- 我的彩票 新

淘宝网发布“我的淘宝”新版，

[卖家试用](#)[卖家试用](#)

欢迎您 ashialeo ，小二在此恭候多时了！

卖家信用：0

买家信用：28 

- 您还未获得  卡，全品牌推荐, VIP特享
- 您已通过个人实名认证。
- 上一次登录时间：2009年06月04日 08:59:31  
如果您在以上时间没有登录过淘宝，请[点击这里](#)。
- 请绑定邮箱，登陆淘宝后即可收取邮件。

## 我是卖家

- 我要卖
- 已卖出的宝贝
- 出售中的宝贝
- 仓库里的宝贝
- 橱窗推荐
- 淘宝卖家助手 新
- 买家留言/回复 新
- 免费开店
- 发货管理 新

## 支付宝专区

### 交易提醒

买入：在最近三个月内，您共有 7 笔买入交易记录，请到“已买到的宝贝”中查看。



您的支付宝帐户：

ashialeo@hotmail.com 账户充值 我的余额

[管理交易](#)[账户管理](#)[手机服务](#)[常见问题](#)

## 买家提醒区

### 公告

- 必看！淘宝帮派 值得拥有
- 不知道“吼歪”？你out了！
- 秀搞怪旅游照 免费上首页

### 新功能

- 抵制欺诈，倡导诚信万人签名！
- 新！每周质量报告第12期！
- 09日本热卖单品，变身时尚女魔头

### 促销活动

- 日韩YY 热卖折扣进行中
- 周末小综合，分秒必杀！
- 全球购折扣大牌！海外直供店铺！
- 奇迹，新店20天从0到1钻，月入过万
- “新年”6月清凉生活攻略！
- 虐杀男人绝技，38度熟女搭配经！
- 09夏季新品热卖全场1折起！



### 交易安全

- 【曝光】震撼！皇冠卖家是骗子？
- 囧！热卖女装实物和图片差距！
- 最新骗子曝光！90%会员上当了

### 淘宝大学

由于这个地方要用户登录之后才能看到，偏后台，所以风格跟淘宝其他页面完全不一样，很长时间都没有优化过，样子丑，用户操作也不方便。如果一个人有很多商品，想想那些卖书的，上下架需要一个一个操作，非常麻烦。这时候，淘宝历史上的一个重要人物登场了，承志（2013年时任蘑菇街CEO），他给大家演示了最牛的前端交互技术，就是Gmail上那种Ajax的交互方式，可以拖动、可以用右键、可以

组合键选择、操作完毕不刷新页面，管理商品如有神助。子柳（《淘宝技术这十年》的作者）是这个项目的项目经理，一灯是产品经理，再拉上一伙工程师，就开搞了。

他们热火朝天地干了三个月，快要完成的时候，马云不知道怎么回事突然出现在子柳身后，他看子柳操作了一遍新版“我的淘宝”之后，问这是不是客户端软件，子柳说是网页，马云抓狂了：说这跟客户端软件一样，链接底下连线都没有，上下架用文件夹表示，我都不知道怎么操作了，卖家肯定也不会“玩”。

不幸的是，老马的预言应验了，淘宝历史上第一个群体性事件爆发了，试用完新版本的“我的淘宝”之后，很多卖家愤怒了，说不会“玩”。一灯就和承志一起商量怎么把页面改得像个网页一点儿，改了半个月，愤怒依然没有平息。子柳很无奈地看着这两个人在那里坚持，然后跟老板们商量怎么办。后来大家用了一个很“挫”的方法给自己一个台阶，到论坛上让大家投票要不要使用新版“我的淘宝”，投票结果是一半以上的反对。于是这么十来个人做了三个月的系统被杀掉了。

淘宝内部有一个说法，一个成熟的产品经理，必须经历过一次“回滚”，就是把亲手做好的产品再下线的意思。如果我们把产品比作产品经理的孩子，那这种“回滚”还真是很痛苦的经历。这里面的纠结和给当事人的成长，只有痛过才能体会。

当时，大家听从了用户的心声，把产品回滚了。但这还不是最痛苦的，最痛苦的是产品下线之后，另外一拨卖家不满了，说这么好的功能怎么没有了？啊～～～你们怎么不早点站出来？

一个成熟的产品经理，也必须经历这种用户需求矛盾、怎么做都“里外不是人”的洗礼。

这个产品带给我们的新是新技术（Ajax、YUI前端框架）的尝试，还有一个道理——新技术对用户操作习惯会带来改变，在使用的时候一定要慎之又慎。

事后，我去查阅了一些资料，小结了一下新技术的应用与用户习惯的关系。新技术的出现，无非是用一个新的解决方案去解决一个老的问题，所以，尊重用户习惯是必要的。表现在改版这件事情上，就需要慢慢来，多做用户测试。当然，尊重用户习惯背后有一个隐含条件，那就是市场类型。常见的市场可以分为——全新市场、细分市场、旧有市场。面向旧有市场的时候，意味着用户还是那批人，所以才需要严格尊重用户习惯的规则。对于全新市场，则可以挑战，即乔布斯挂在嘴边的“用户不知道自己需要什么”。而细分市场，介于两者之间，大家要灵活应对。

另外，从这儿开始，淘宝就一直在面对一个非常难的课题，就是应对群体事件的时候，到底该怎么做？在后来“招财进宝”、“阿基米

德”、“淘宝伤城”出现群体性事件的时候，淘宝一直没能做到游刃有余。

关于“我的淘宝”，后来也在不停变化，出现了SNS元素、出现了好友动态的信息流……大家都觉得“我的淘宝”里出现了很多和“我”无关的东西，都是一些淘宝希望用户看到的东西，以至于被调侃道，是“你的淘宝”吧。所以，“我的淘宝”，最终一定是个个性化的，每位用户可以自己决定里面有些什么。而整个淘宝，也一定是用户的淘宝，而不是产品经理的淘宝。

一个产品如果承载了太多的商业目的，必然会偏离用户需求，但任何产品也不能不考虑公司战略。如何平衡用户目标与商业目标，是需要产品经理们思考的永恒话题。

**本书由“[ePUBw.COM](#)”整理，[ePUBw.COM](#) 提供  
最新最全的优质电子书下载！！！**

## 第7章“交易”之时

买家决定下单之后，一个简单的“何时减库存”的问题，都可以让淘宝的产品经理们苦恼不已，而看似好玩的“拍卖”与“秒杀”交易，背后又有哪些纠结？

随着对交易的理解加深，淘宝对商品的理解也渐渐发展为“泛商品”的概念。从实物到数字产品到服务，而在进军数字产品的早期，发生过一个悲剧，到底是怎样一个小小的疏忽，就可以让三个月几十个人的辛苦工作完全白费？

2010年，淘宝做了“交易平台”，这个平台有何强大支持，使得我们就算接入京东、当当、卓越都可以游刃有余？

在这一章里，故事依次展开。

## 30. 纠结：到底何时减库存

交易过程中，从买家拍下，商品进入购物车，到买家付款，商品走出购物车，有一个很纠结的问题——到底何时减库存？

大家都知道，淘宝的交易分这么几个主要步骤——买家拍下、买家付款、卖家发货、买家确认。如果不考虑电子商务和系统，仓库里减库存的实际动作一定是发生在“卖家发货”时。后来，有了IT系统，系统的劣势就在于能提前知道一些事情，从而预判，以便做出更好的管理决策。所以，系统一定是在真实的减库存发生之前，先做预留库存的动作。于是，争议的焦点在买家“拍下减库存”与买家“付款减库存”之间。

我们暂时不考虑卖家后台的库存管理怎么做，只看在商品详情页面上，展现给买家的库存数字，应该什么时候减少？大家可以合上书，

自己先想一想。

分为这么几种答案。

“拍下派”的主要观点：

买家既然拍下，就是有购买意向，应该把库存给他留着；否则，拍了以后，过一段时间付款却被告知缺货，买家会很恼火。“拍下派”会碰到的问题，是“拍了不买”，这个问题最极端的表现就是“恶拍”。比如竞争对手，我把你的商品所有库存全拍掉，也不用付钱，你就全下架了。

“付款派”的主要观点：

他们认为买家拍下也不一定会买，有人把拍下当收藏夹用，导致卖家无法准确预估库存，并且真正想买的人反而买不到。买家付款成功以后，才是真的确定要买了，这时才留一个库存给他。“付款派”会碰到最严重的问题，是“超卖”。因为系统在付款成功之前，都不减库存，所以总是会发生“短时间内多人都拍下，甚至钱都付了，但是系统却发现库存不够了”。这很可能带来很多投诉，让客服的工作量，甚至公关部门的工作量剧增。所以，产品经理一定要有大局观，可能因为你的一个简单设计，导致其他团队加班，甚至要多招几个人。

两派似乎都在为用户考虑，很重视体验。但仔细一想，不难看出，“拍下派”亲买家，“付款派”亲卖家。

我们发现，表面是拍下减库存还是付款减库存的选择，背后其实是犹如“豆浆甜咸两党之争”的严肃问题，买家和卖家都是淘宝的用户，淘宝到底亲买家，还是亲卖家？而这个决定的背后，又是对市场供求关系的判断。相对而言，如果一个市场是卖方市场，那么我们就要多帮帮买家，反之亦然……而这个市场，也一定不是把整个淘宝统一判断，而是分开来看的。

好，现在我们先来看看各自问题的对策。

首先是对付“恶拍”的几个办法。

系统可以增加“库存保留时间”，聚划算及很多独立B2C都这样做了。具体的做法是“拍下减库存，但是如果你在N分钟内不付款，就取消订单，库存回加”。但对于秒杀这种业务没用，因为所有的拍下都发生在几秒内，系统总不能把库存保留时间设置为几秒吧，这样的话，正常的交易行为都来不及付款。所以，限购是另一个办法。

限购，是指用各种条件来限制买家的购买件数，比如一个淘宝账号、一个IP……只能买一件。这样的话，恶拍的成本被大大提高。而对于秒杀，可以假想一下，其实卖家不在乎卖给谁了，要的是人气。

此外，我们还可以通过一些安全策略来对付恶拍的问题，比如对恶意账号，通过模型判断，直接干掉，或者禁止购买。

然后再聊聊对付“超卖”的几个办法。

我们先分析一下超卖的本质，买家拍下后，付款的动作拆解开来是这样的：先确认订单，再到支付宝，再到网银（非必需），网银支付成功，返回信息给支付宝，支付宝再返回信息给淘宝，再减库存。所以这个过程一定是有时间差的，最后一件宝贝可能有三五个人同时确认订单，进入支付宝……为了付款成功后减库存，所以可能这三五个人同时买下这个宝贝，都付款成功。只要付款的动作是在几个不同的系统之间传信息，时间差就肯定存在，“超卖”就肯定存在，特别是对于那种超级火爆的商品。

解决的办法也有很多，最容易想到的就是在付款动作过程中，尽可能晚地验证是否有库存，比如在用户确认订单要付款的时候，再验证一下（相对拍下的时候而言），但彻底解决不可能，除非各种网银和淘宝、支付宝的系统完全打通。你也可能想到把减库存的时机提前，比如在“确认订单”的时候减。但严格意义上来说，只要付款未完成，都不能算“付款减库存”，会遭遇拍下减库存的问题。

我们采用的另一种办法，就是各种提示，在商品详情页面、订单里的各个步骤页面，都告诉用户“这个商品比较火爆，如果不及时付款，不

能保证有库存”云云，技术成本很低，但能减轻很多客服的压力，也是一个好办法。

对上述两种问题，还有一种不那么正规的解决方案，就是设置安全库存。比如你有100件，但在系统里写80件，这样如果有小于20%左右的超卖发生，你依然有库存发货。同样，恶拍的问题，也可以用这个办法部分缓解，对于你有100件的商品，设置成120件即可。但我们认为这不是一个好办法，它会妨碍卖家做大，因为越大的卖家越需要规范化管理。试想如果连系统库存和真实的库存都是一笔糊涂账，怎么能做上规模？只不过，现阶段，特别是在一些大型活动的时候，很多卖家还是会这么做。

对于淘宝来说，对这两种减库存各自的优劣是比较清楚的，到底应该怎么做？或者说，需要我们来决定用哪种方案？所以，最后我们干脆提供了一个可说聪明、也可说无奈的办法——把选择权交给卖家。然后，告诉卖家两个方案各自适合的应用场景。而这个决定背后，产品经理思考的是“控制”还是“放手”。淘宝作为一个平台，应该自己定规则吗？还是只提供基础设施，让更熟悉某个细分市场的卖家来决定自己的规则？这又是一个从“控制”到“放手”的故事。

其实深究下去，我们就会发现，B（天猫商家）和C（淘宝卖家）还有差别。

B的商品可以让卖家自己选择，是拍下还是付款减库存，默认付款减，然后卖家可以选部分商品，设置为拍下减库存，主要用在搞活动、秒杀类的场景。原因也很简单，B商家更成熟，更适合让他们自己决定。所以，C基本上整体都是拍下减库存的，但是针对部分的大卖家会定制，为这些卖家开了付款减库存的方式。

稍微分析一下，为什么C默认拍下减，B默认付款减？

B是商城，相对C来说亲卖家一些。五彩石的时候，一开始确实是按照B的方式来升级C的，但是上线的时候，卖家基本上全来骂，声音很大。

相比商城，集市卖家群体非常复杂，各种各样都有。有一些店铺只卖热销商品，基本上它的一些货定期预告，一上架就被人拍光，整个店都是这种风格，有固定用户群，基本上是买家抢的状态。于是，付款减对于他们来说，会出现大批的超卖情况。

买家本来是只要抢拍到就OK了，但是现在不行了，体验有很大的变化。所以，C里面越大的卖家碰到的这种情况越多，于是他们就跳起来，淘宝就顶不住了，B和C全部改回拍下减。当然，后来又改成了B保持付款减库存，这是一段插曲。

减库存的故事说完了。这个案例告诉我们，很多业务场景中的实际问题，是两难的，并没有完美的方案，但作为产品经理，只要去用心研

究，就能够有解决方案，甚至，跳出两难的境地，“退一步海阔天空”，在更高的层面得到更好的解决，所以“有一种爱叫放手”。更重要的，这个过程是对自己的提升。

## 31. 虚拟交易攻防战：从自动发货到直充

2005年、2006年开始陆续有几大垂直市场建立，当时的垂直市场都是指系统相对独立、跟普通类目发展不一样、有行业特色的市场，包括机票、彩票、虚拟直充这几个业务。因为是独立发展，刚开始的业务进展都比较缓慢，中间还有很多垂直市场，比如票务市场最终由于种种原因没有落地开花。到2010年又推出了3C垂直市场，但这些年3C垂直市场还未能在行业特色上跨出一步，还有待时间考验。

这一节的故事，就是在淘宝刚涉足虚拟交易的时候，掉进去的“坑”。

虚拟物品交易的攻防战，给产品经理最大的提醒，是要思考一下：我的产品，有多少用户是“好人”，有多少用户是“坏人”？有时候，“坏人”给产品造成的影响是致命的。

虚拟物品交易的最大特点就是没有物流，这很关键。正常的交易，担保交易很通畅，没有漏洞；而虚拟物品是有漏洞的，因为我们作为第三方，没办法证明卖家到底有没有给买家发货。

所以，第一个问题出现了，有一个群体——骗子，非常猖狂。当时，出现了大量骗子账号，他们既是买家，又是卖家，有时候作为买家骗卖家，有时候作为卖家骗买家。作为买家的时候，卖家给发货了，他就叫嚣没有给我发货，没有给我充值，淘宝没办法验证，只能各打五十大板，你付50%，我付50%。做卖家也一样，说 I 发货了，买家不给钱，那也是各打五十大板，非常乱，对好人和市场的伤害非常大。

虚拟物品交易的第二个问题，是对实时性要求非常高。我买一个东西，电话卡充值，不可能像买一件衣服那样，等三天你充值过来，一定要马上给我。所以，卖家很辛苦，随时有买家过来说买东西，然后马上充值。他们24小时守着，不但累，而且非常低效，每次只能给一个买家充。做到皇冠的时候，手忙脚乱，雇再多人都不行，而且人多了以后，很可能出现重复充或者漏充。

于是，产品经理的价值，在这个时候发挥出来了——自动发货，一个很大的创新。产品上不复杂，卖家先在淘宝系统里把卡号密码输进去，买家付完款以后，可以直接在交易信息里看到卡号和密码，买家体验大大提升。而且，卖家也是赢家，他们不用7×24小时值守了，效率非常高。

这个东西提出来，这确实是一个革命性的产品。有了这个东西以后，整个虚拟类目提升非常快，一度成为淘宝交易额最大的类目。真正致命的问题也出来了，有句话叫“道高一尺、魔高一丈”……之前骗子是

个人作战，一笔一笔地骗，这时候，变成集团化作战了，一批一批地骗。

“坏人”的手段就是“盗号”，偷卖家的淘宝账号。大家知道，卖家输入卡号密码是按省的，一批一批的，联通一个省，移动一个省，电信一个省……一盗号，全部被盗，那时候损失几十万的人很多。怎么办？我们很头疼，准备和“坏人”正面对抗，去完善系统，防止卡号密码被盗。比如用户登录进去，不能直接看到卡密，需要输入支付宝的数字证书，还需要很多验证条件等。自动发货的系统本身很简单，后面99.9%的工作都是反欺诈，前面一百行代码，后面一万行代码、十万行代码。

为了防止卡密被盗，我们的一个开发团队辛苦了三个月，封闭式开发，每天干到十二点多，然后发布上线。高潮来了！一个晚上就被破解，三个月几十个人的辛苦白费……怎么回事？我们把卡号密码防得很好，但是“坏人”还是能进入卖家的账号，他发现看不到卡密，“灵机一动”就改价格，把100块的充值卡价格改成1分钱，然后再用小号买走。

血的教训，哭笑不得。

直到虚拟物品交易的下一个创新——虚拟直充出现，大约是2007年8月，“坏人”才终于被我们制服。

简单地说，虚拟直充规定了统一的接口，让各种虚拟充值卡的渠道商接入，通过接口，卡密的过程没有了，欺诈问题也几乎没有了。充值平台是淘宝最早形成API概念的业务，我们是强势公司，那时候提供了标准API，然后让商家来接。需要注意的是，这里的开放API业务和后来的淘宝开放平台（TOP，taobao open platform）不一样。直充的整个商品、库存信息是由第三方提供来实现整个交易的对接，其实是淘宝外的交易。

举个话费的例子，买家在淘宝上的便民中心找到商品，输入手机号，生成订单，这个订单会传给外部的第三方系统，然后第三方去充值，充值完返回来，我们这边直接付款成功，确认收货。这是一种“零秒超时”的担保交易，付完款，一发货的话就确认收货了。机票、彩票都是类似的模式，从这些产品扩大开来，淘宝的数字商品业务近年来也是发展迅速。

讲到这里，我们发现一直忽略了一种和“一口价”并列的交易类型——拍卖。下一节，该它出场了。

## 32. “拍卖”和“秒杀”，让人欢喜让人忧

拍卖其实是一种很常见的交易模式，C2C的“外国祖宗”——eBay，最早就是拍卖起家的。淘宝最初的设计，也是“拍卖”和“一口价”并列，不

过，拍卖所占的交易额越来越小。故事开始前，有必要先普及一下线下传统的“拍卖”概念。

拍卖有三个基本特点，或者说基本条件。

- ▶ 拍卖必须有两个以上的买主：即凡拍卖表现为只有一个卖主（通常由拍卖机构充任）而有许多可能的买主，从而得以具备使后者相互之间能就其欲购的拍卖物品展开价格竞争的条件。
- ▶ 拍卖必须有不断变动的价格：即凡拍卖皆非卖主对拍卖物品固定标价待售或买卖双方就拍卖物品讨价还价成交，而是由买主以卖主当场公布的起始价为基准另行响应报价，直至最后确定价格为止。
- ▶ 拍卖必须有公开竞争的行为：即凡拍卖都是不同的买主在公开场合针对同一拍卖物品竞相出价争购。而倘若所有买主对任何拍卖物品均无意思表示，没有任何竞争行为发生，拍卖就将失去任何意义。

拍卖方式有英格兰式拍卖（English Auction）、荷兰式拍卖（Dutch Auction）、英格兰式与荷兰式相结合的拍卖方式，此外还有美式拍卖、密封递价最高价拍卖、密封递价次高价拍卖、开放出价双重拍卖、密封出价双重拍卖等拍卖方式。这里我们只解释一下淘宝上用过的方式。

第一种：单件拍卖，类似英格兰式拍卖。

卖家设置参加拍卖的宝贝起拍价和加价幅度。买家可根据自己的实际情况，输入系统需要的最低价格，也可以输入自己可以接受的最高价格，让系统代理出价。拍卖结束时，出价最高者获得宝贝。

第二种，多件拍卖，类似荷兰式拍卖。

简称荷兰拍。多件相同宝贝参加拍卖，出价高者优先获得宝贝，相同价格先出价者先得。但最终商品成交价格是最低成功出价的金额。如果宝贝的拍卖数量大于出价人数，则最终按照起拍价成交。如果最后一位获胜者可获得的宝贝数量不足，则可以放弃购买。

需要举一些例子：假设都是一位卖家拍卖10件摄像头，起拍价格是1元。

例1：10位买家各出价购买一个摄像头，出价金额均为1元。在这种情况下，所有10位出价者都将以1元的价格赢得一个摄像头。

例2：到竞价拍卖结束的时候，有三位获胜的出价者：一个出价5元，买1件；一个出价3元，买1件；1个出价2元，买10件。最后三位都将以2元购买此宝贝。因为前两位出价者出价较高，所以都能得到自己需要的数量。最后一位出价者因为出价较低，所以只能得到8件。

例3：一位卖家拍卖10件摄像头，起拍价格是1元。到竞价拍卖结束的时候，有两位获胜的出价者：一个出价5元，买1件；一个出价3元，买

1件。因为他们的购买数量不足10件，将以起拍价格，即1元成交。

那么，为什么淘宝的拍卖一直成不了主流？一个重要原因是整个系统一直存在两方面问题：

1，买家恶拍。当时学习eBay的方式，拍的时候，买家根本不需要什么成本。eBay在美国，他们个人的信用管理比较强，所以运转得好一点。但在淘宝，恶拍很严重，买家拍了，他不一定真的会付款。

2，拍卖变成了卖家欺诈的促销手段，又分两种情况。

2.1，卖家为了抢搜索流量，往往把货款压到一个超低的价格，比如1块钱，而运费设为30块或者50块，通过这种方式能获取流量（其实，一口价商品也有这个问题）。

2.2，卖家在这个交易快达成的时候，如果觉得亏了，比如这个商品是100块，买家最高只出到80块，他有可能用自己的小号把价格拍上去。

下面，我们来看一下上述的各个问题都如何解决。

2007年，我们做了一件事情，去解决1和2.2的问题——拍卖保证金：在买家下单的时候，要先把保证金交给淘宝，准确地说是压在支付宝里。如果最后成交的话，你不买，保证金也会扣下来给淘宝了。当时淘宝统一规定的是5块钱。这也是从机制上解决问题的典型案例，产品层面的改动并不大。

2.1的问题和搜索的设计有关，当时，搜索结果页的所有宝贝里面包括一口价和拍卖，没有分开。现在是切开了。那会儿，主要管理方式是用商品违规模型在跑，后台工具会把一些低价、运费高的商品批量定时下架，用简单的规则处理这些事情。可能有的同学要问，为什么搜索的按价格排序不能按照“货款+运费”的总价排？因为运费是不确定的东西，不同地方有不同运费。所以，就算把拍卖拆出到独立的搜索结果页，也没办法解决2.1的问题。最后，还是用了一个业务策略来解决这个问题——“拍卖宝贝包邮”，即拍卖宝贝，强制包邮。

拍卖一直没怎么做起来，我们的分析主要有两个问题：第一，要解决买家、卖家的信用问题，如何做到互相信任；第二，要汇聚人气。后来的聚划算，其实也有这两个问题，但他们做起来了。所以今后要再来做拍卖的话，一定可以借鉴聚划算的某些思路。

这里顺道提一种因为网购、淘宝而诞生的全新交易方式——“秒杀”，它也是一把双刃剑，最开始为淘宝和卖家带来了大量的人气，但到后来，因为各种作弊行为的愈演愈烈，我们开始怀疑其商业价值：

我自己参与过一次大型促销的策划，事后我写过这样一封邮件给大家：

.....

从对iPhone4秒杀的简单怀疑，到最后扩大审查面，制定了秒杀的临时规则，过程中，我们发现只要是稍有吸引力的秒杀，成功者基本都是“坏人”。于是，我们怀疑现有秒杀引来的流量，尤其是商品Detail页面的流量，很可能都是虚假的机器流量。而之前，大家一直沉浸于这个PV突增带来的快感之中，投入了很多商家、小二的资源去保证接住这些流量，但其中到底有多少是真实的高质量买家？我提了需求给BI（商业智能）分析。

接下来，我们可以从四点上优化秒杀这个业务：

第一，业务创新，比如增加秒杀人群的门槛，让秒杀者去做一件对我们有商业价值的事情，从而获得秒杀资格。

第二，优化答题过程，本质上是增加随机因素，或者把题目图片化，降低“坏人”的成功率。

第三，技术提升，事前挡住使用秒杀器的人。

第四，联合法务制定更完善的秒杀规则，事后预防。

.....

秒杀，因为互联网、网购、淘宝而生，为网购的普及起到了积极的作用，像聚划算、限时打折、闪购等概念，其实和秒杀都有相通之处。秒杀近年来饱受作弊困扰，如何继续发挥它的作用？我们还在探索。

### 33. 选择相信？卖家能不能拒卖

2012年春夏之交，淘宝被爆出“恶意买家”事件，又一次引来了业内业外、淘宝用户大范围的关注。

跟“差评师”一样，这些人并不是正常的买家。这些人专门盯卖家的梢，他们不但熟知淘宝的规则，而且还非常清楚卖家们最怕什么、最想要什么、最在乎什么。一旦卖家在库存量方面稍有疏漏，他们会马上拍下商品，坐等卖家说“没货”，然后搬出淘宝的规则来，以投诉处罚相威胁。大多数被威胁的卖家只得乖乖就范：一来被索要的金额不大，二来大家都抱着多一事不如少一事的心理。他们极大地影响了市场的健康发展。

一些有着被差评师或“恶意买家”纠缠经历的卖家提出——如果可以拒绝和某个买家进行交易就好了。比如那些在前期交流中就露出一副挑剔态度，继续交易下去很有可能会退款的；申请了退款却拖拖拉拉不肯退货的；一句话不说就莫名其妙地给个差评的；不断地试探卖家，一旦抓住把柄就敲上一笔的……

实际上，卖家能不能拒卖这个问题并不是第一次被提出，在淘宝成立以来的十年时间里一直在被反复地讨论。

据一位资深的开发工程师回忆，大约是2004年年底或2005年年初，也就是支付宝作为第三方担保交易工具上线后不久，交易流程中就有了卖家“关闭交易”这一功能。不过，确切地说当时只是完成了功能的后台开发，并没有发布上线。如果发布，那么在“买家拍下但未付款”的时候，卖家可以选择“关闭交易”，但这项功能作为一段代码一直默默地躺在冰冷的机房里。

2009年至2010年间，差评师浮出水面，另外还有少数在竞争中处于劣势的卖家专以把同行的商品拍下架为乐。在这样的背景下，“关闭交易”终于上线了，但这并不意味着卖家有了拒卖的权力。淘宝规则仍然禁止卖家拒卖，仅仅排除两种情况：对方以把商品拍下架为目的在短时间内大量地拍下或者已经明确表示要以给差评相威胁。

2012年，如这一节开头所述的“恶意买家”问题，使“卖家能否拒卖”又一次被提了出来。

所以说，卖家能不能拒卖，不是一个技术问题，甚至不是一个狭义的产品问题，背后的思考，其实那么多次的讨论，纠结的问题是相同的，我们担心这个权利放出去就收不回，出现我们无法控制的局面。允许卖家拒卖，卖家很可能会最大限度地使用这个权力，最终可能会产生不利于买家、不利于整个市场的影响。如果整个市场允许卖家拒卖，那卖家会拒绝哪些买家？如果我们自己就是卖家，会如何选择？

很多人在淘宝买东西的时候都习惯去看看这件商品、这个卖家之前的评价，在没有别的信用参考信息时，一个差评就足以吓跑大多数买家。所以，一个差评无论是客观还是主观，无论是事实还是虚构，对卖家的打击都是十分之大的。卖家们想拒绝一切可能给出差评的买家，无论他是那些恶意的“寄生虫”或者仅仅只是比较挑剔的顾客。那么是不是意味着一些对商品、对服务、对交易过程要求比较高的买家可能会被卖家们拒之门外？这些买家其实是很优质的买家，他们在淘宝的购物体验会大打折扣，其他买家也少了从他们那里得到商品、交易、服务反馈的机会。除了那些为了讹诈钱财而蓄意给出的差评以外，中评、差评信息对整个市场来说是非常重要的，它们就好像社会舆论监督一样，能推动被评价的卖家修正自己的经营，能促进市场资源整体上向那些提供好商品、好服务的卖家流动。

一旦允许卖家拒卖，卖家又倾向于拒绝所有可能给出差评的买家，那么最后市场中交易的买家会不会全是好来好散的？给的都是客套得如同一个模子里刻出来的好评？每个普通买家是不是会因为有所顾忌而在给出评价时违背初衷？整个市场中出现的中差评以及比较挑剔和较真的评论内容会不会因此越来越少？

今天卖家的经营成本无论是有形的还是无形的都在增加，特别是掌握了大量的流量、销量又稳定在较高水平的卖家每天更是忙得不可开交。在这种辛苦的运转当中，卖家们倾向于拒绝那些服务成本比较高

或者交易风险比较大的买家，是一件可以理解的事。如果真是这样，是不是意味着一些刚刚来到淘宝、刚刚开始网购，可能连操作支付宝都不会的买家很有可能会被拒绝？一些为了几块钱东西挑来拣去、问东问西的人很有可能会被拒绝。但是，不管这些买家前面有多么长的定语，他们都是我们需要的消费者。无论是卖家个体、卖家群体还是整个市场都需要不断涌入的新用户来保持生意的稳定增长，也都需要把用户逐渐地培养起来。特别是在人口红利即将过去的今天，增加一个新用户的成本比以前任何时候都要高。一旦允许卖家选择买家，服务成本较高的新用户和暂时看来购买力不够强的买家会不会遭遇排挤？

在2012年之前的九年里，我们一直没有认可卖家拒卖的权力，哪怕是有限度的拒卖也从未被允许，主要原因就是以上这些担心。可为什么会有这些担心？为什么我们对卖家行为的推测会沿着负面影响的方向展开？我们为什么不给卖家选择买家的权利？站在今天去反思这个问题主要可能有两方面。

第一，淘宝非常在意消费者的感受。

在意消费者购物过程是否顺畅，在意消费者在交易过程中以及交易后是否有保障，在意消费者对于淘宝这个平台所提供的服务整体上是否认可和满意。有不少卖家曾抱怨过，淘宝太过偏袒买家。暂且不论今天淘宝是不是太偏袒买家。首先来说在过去十年里，非常关注和在意

消费者感受的做法是有意义的，也是恰当的。过去十年，电子商务从一个新鲜玩意儿发展到被社会公众普遍接受，再到成为大众生活的一部分，淘宝可以说是这个过程的主要推动者。这个发展过程离不开我们以及在淘宝开店的每一位卖家对消费者的关注甚至是爱护。另外，互联网的发展长远来看能解决部分买卖信息不对称的问题，从而提高交易效率、降低成本，在信息尚未完全透明和对称的情况下，交易规则向信息源更少的消费者端倾斜是合理的。当然随着信息透明程度提高以及双方获得信息的渠道逐渐开放，这种倾斜应该也需要被适时地调整。

第二，我们不能确定卖家群体是否始终能做出充分理性的选择。

据说有一种巨角鹿，公鹿一般会长很大的角，这种角实际上影响它们从狩猎者面前逃跑的速度。以进化论的观点来说这种大角是应该逐渐被退化掉的，但母鹿在择偶时却偏爱角大的公鹿，因为它们觉得这么大的角都能生存下来证明这头公鹿孔武有力、十分健壮，然后这种大角的基因被长期保存了下来。我们相信每个卖家个体都能较为理智地做出有利于自己经营的选择，以使自身利益最大化，但卖家也是这个平台的建设者，整个卖家群体所做的选择深刻地影响着整个平台的走向。我们担心的是如果不加控制和约束，完全放开任由卖家拒卖，卖家们会做出类似上述母鹿的选择，从而影响了整个市场的真实评价信息，影响了整个平台的购买体验。这里面是一个局整矛盾。

问题推进到这里，剩下的似乎就是信或者不信了——卖家到底会怎么做？

这似乎只能让他们去做，才能知道结果，这似乎没办法预判。

就在大家都很迷茫的时候，我们发现，虽然卖家不能拒卖，但他们已经开始对买家做服务分类了。卖家们，有的凭借经验和经历挑出比较难缠的买家；有的借助第三方的力量，通过数据分析工具来筛选，然后在交易过程中“特别关注”。从这些第三方服务商的数据中我们发现：

第一，越是成熟的卖家越不会在事前设置数据条件来筛选买家，他们更倾向于在交易前的交流过程中发现买家是否有捣乱的可能。

第二，那些通过设置条件来判断买家的卖家，很少关注买家是不是新手以及既往的购买单价，他们关心的是买家有没有给出特别多的差评或者特别频繁地发起退款投诉。

第三，设置了“买家中差评比例”的卖家会把条件设置得比较宽松，他们都会考虑到合理差评的概率，并且常常以整个市场的平均值作为参考。

我们想知道的结论，其实一直在数据里，就看你能不能找到、能不能解读。

当我们发现这一事实时，惊喜之余，更对卖家感到敬佩。当然，每个经营者都会追求利润，不会轻易放弃每个客源，但在整个市场环境仍然缺乏对买家的约束的情况下，我们的卖家首先选择了相信。他们相信这个市场中的消费者基本都是不抱恶意的，买家来淘宝、来自己店里为的是购物而不是捣乱，他们对商品和服务所持的要求以及对商品和服务所提的意见，是出于对卖家的期待而不是破坏。

2012年10月，经过规则修订，“卖家可以拒卖”终于被确认下来。经历了那么多年反反复复的讨论和一次次搁浅之后，在众多的交易功能中应该没有哪一项像卖家关闭交易那么命途多舛。归根结底仍然是信任的问题，卖家选择相信买家，我们选择相信卖家。这让人想起，电子商务最初就是因为彼此愿意付出信任而建立起来的，今天我们和卖家一起选择相信；也只有选择相信，整个市场所面对的那些看似复杂的问题才会变得简单，这些问题才能得以解决。

因为信任，所以简单。

## 34. 终极“大统一模型”？交易平台化

随着人类对物理世界认识的加深，我们把已知的所有的力分为四种——强相互作用、弱相互作用、万有引力、电磁相互作用。爱因斯坦晚年一直试图将它们用一个模型统一在一起解释，可惜失败了。如果人类能完成这一成就，那可就算发现了“万物之理”。

随着淘宝的业务发展，各种不同的交易形态也越来越多——拍卖、直充、基金、彩票、旅行、二手、闲置……交易的对象，也从“实物”+“虚拟”扩展到“服务”等泛商品的概念。交易线产品支持得很辛苦，怎么办？如果能有一个统一的模型支撑所有的交易，那也可算发现了“交易之理”。

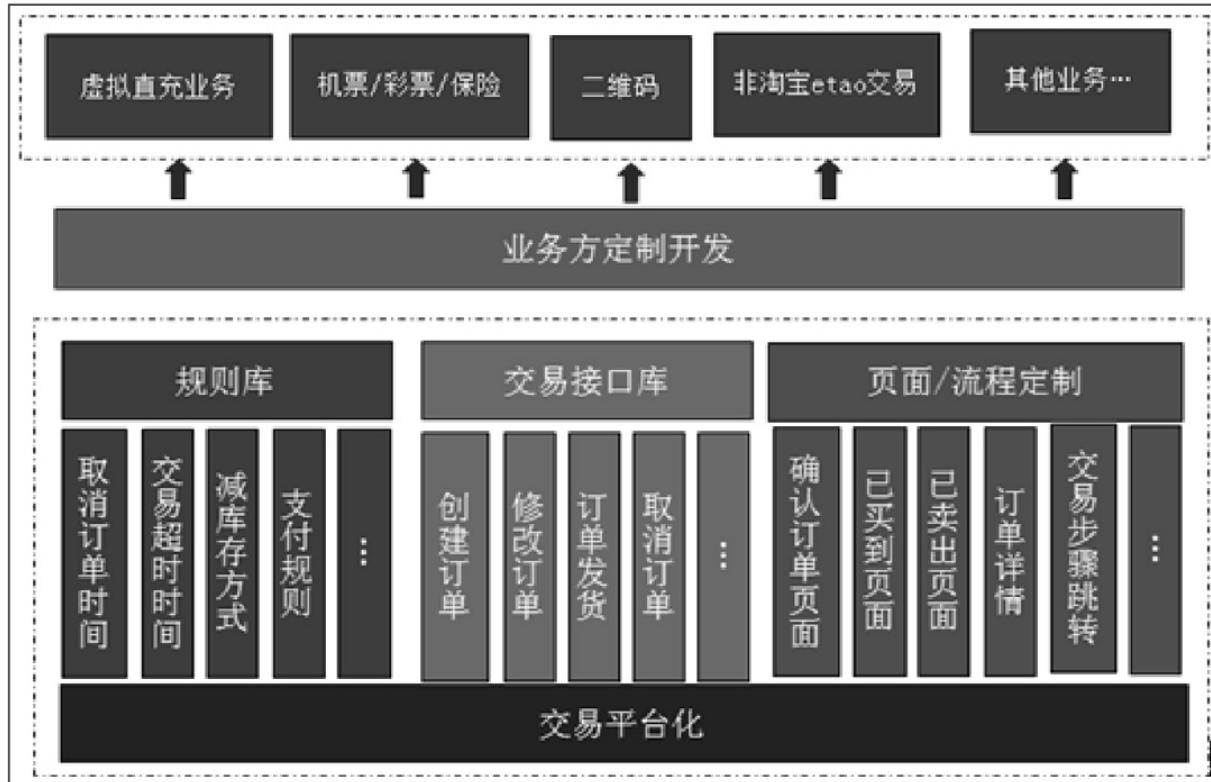
2010年，交易系统最大的事情，就是交易平台化，这也是本书里交易的最后一件大事。交易平台化是什么概念？担保交易这套体系虽然非常好，但交易过程中创新是很困难的。比方直充、彩票、机票等，这些东西在“我的淘宝”里面，其实不在“已买到的宝贝”，而是在“我的彩票”、“我的机票”、“我的保险”。因为这些都是即时到账交易，而整个担保交易是一个闭环，任何一个环节，如果要改变规则什么的，都得个性化定制，这使得各种特殊的交易流程没办法嵌入到交易体系里面，只能在外面做一套小的交易体系。这种小的交易体系越来越多，聚划算、拍卖、秒杀、分销、良无限、电器城、商超……每一个都有各自的特点。

此外，这么多小系统的一些最低层的公共系统，还是得依赖主交易线。这个问题使得交易线不堪重负，需求上响应不过来，工程师资源严重不足，系统更是几近崩溃。其本质上是“平台与应用的局整矛盾”，必须解决。简单地说，原来交易流程是一条线，现在我们要把它拆开，一段一段切开，一点一点切开，便于灵活组合。

如之前提到的营销平台的架构一样，这里又考验了产品经理的抽象思维能力，如何分解交易行为？我们把交易拆分为三种对象。

- ▶ 交易规则库（规则）：比如取消订单时间的规则、交易超时时间的规则、减库存方式的规则。
- ▶ 交易接口库（操作）：比如创建订单的接口、修改订单的接口、取消订单的接口。
- ▶ 页面/流程定制库（信息）：比如确认订单页面、已买到订单页面、已卖出订单页面。

通过这三方面实现不同交易场景、不同规则、不同页面的个性化应用场景，能够快速搭建新的交易模式，如下图所示。



这样做好处，打个比方，我们把整个交易过程分成五个阶段，如果机票只要这三段的话，就用三段，每一段需要用哪几块“积木”，就用哪几块“积木”，而且部分“积木”可以让各个需求方自己开发。这样可以解决很多原来支持不了的需求，比如：

- ▶ 订单分阶段付款——线下很常见的订金尾款模式。
- ▶ 即时到账交易——淘宝大学的在线课程，一些大机构、大商家的需求。
- ▶ 多买家付款给卖家——商城包邮卡，即商城付邮费，买家付货款给卖家。

- ▶ 买家付款给多卖家——运费险，即买家付货款加邮费给卖家，付保险费用给保险公司。
- ▶ 聚划算团购交易——业务线自行创建订单，订单创建后通过交易平台进行管理，更灵活地支持定制的交易。之前我们谈到的聚划算，当时在做交易定制的时候，很多痛苦的问题都可以解决。
- ▶ 收购京东商城——淘宝会员可以直接购买京东的商品；享受B2C的物流、售后服务；在淘宝“已买到的宝贝”进行统一的订单管理。

.....

以收购京东的例子，作为交易系统发展的结尾，高端大气。预知交易系统的后事如何，后事，其实就在淘宝的产品经理手中。

**本书由“[ePUBw.COM](#)”整理，[ePUBw.COM](#) 提供  
最新最全的优质电子书下载！！！**

## 第8章“付款”之后

下单之后，等收货的心情一定不错，但如果碰到一些烂事儿就恶心了。淘宝是如何为买家做售后保障的？又是如何帮助卖家合理申诉

的？著名的“好中差”评，捧红了一句“亲，给好评哦”，这里面又有哪些反思？

问：评价体系里的红心、钻石、皇冠都是怎么想出来的？

答：最初就是想好玩一点儿，大家把自己童年经历里面好玩的东西挖掘出来。比如小时候，做好事就奖励一个红心，或奖励一朵小红花。我们就是一定要让自己觉得好玩才有可能感染和带动别人，你自己都“high”不起来，怎么可能感动其他人。

以前的淘宝还有一些语言，现在已经没有了。比如，要发布10件宝贝才能开店，我们就用很轻松的口吻和用户说：“你还有三件宝贝就可以开店啦”、“小宝的外婆已经传了5件、8件宝贝啦”、“你要加油，你还差多少件……”，把人物角色定义为我们触手可及的那些亲密角色。

## 35. 有关“货”的进化与退化

对比线下商务，电子商务里只有一点是无法做到电子化的，那就是实物商品的物流。阿里对物流也一直很重视，从2009年左右的物流宝开始，到2013年的菜鸟网络，更是让物流业务与阿里的电商、金融、数据等业务并驾齐驱。“货”，这个实体，除非科幻故事中的瞬间转移成为现实，总是要通过线下的方式送到买家手里。“付款”之后，我们就要面对“货”的问题了。

主要谈几个买家们比较熟悉的话题——包邮、货到付款、运费险、退换货。

第一个话题，先说说“包邮”这事儿。

这完全是网购之后出现的词，想想也挺奇怪，买家对邮费一直很敏感，他们在线下购物时，不会把去商场来回打车的钱算进总价，但网购时总是习惯于把邮费算进商品的总价。究其原因，可能是因为线下购物，路费和货款的支付是在时间、地点上分离的，而网购则是同步发生的，所以买家会把费用算在一起。

于是，我们经常听到买家对卖家说“亲，包个邮吧”，或者卖家干脆把“包邮”作为卖点写进商品标题。

这里面有个“改价格”的故事因为包邮引起，值得一说。大家都知道，在淘宝上买东西很“快乐”的事情就是可以讨价还价，所以，修改订单价格的需求一直存在。

一开始，订单只能修改订单总价。后来，我们发现对价格的改动经常是“包邮”，于是，一些改价工具把货款和邮费分开了，可以直接把邮费改成0。再后来，买卖双方要打折，于是提供了按照比例改价格。再后来和CRM关联起来，如果是老客户，有工具可以直接打折，等等。简单描述的这个过程，也是随着需求变化而产生的产品变化。现在，

再去淘宝的营销工具里看，各种ISV已经提供了各种各样的改价格工具。

第二个话题，我们聊聊货到付款（Cash On Delivery, COD）。

早年的淘宝不支持COD，但我们发现当当、卓越等独立B2C，很多都支持货到付款。个人认为，货到付款其实是比较落后的交易模式，其落后之处在于几方的利益不平衡——买家始终优势，卖家始终劣势，且增加了系统复杂度——快递方需要接触资金。这种“不简洁”会使得整个系统发展到一定阶段后出现瓶颈。

如果在一个充分诚信的市场里，买家、卖家充分互信，也信任这个交易平台的话，根本不需要做货到付款，甚至不需要担保交易。国外信用卡付款，那个状态更理想，产品更简单，买家付钱，卖家发货。所以说支付宝用过的一个口号——因为信任，所以简单——还是很有道理的。

那么为什么我们当时还要引入货到付款？表面看是因为其他B2C网站有，更深层的原因是货到付款确实能给买家更好的体验，可以在特定的商业环境下，减少买家网购的担心。这到底是创新还是倒退？我们可以留给历史评述，十年后再看。

顺道提一下，COD属于在支付层面的创新，类似地，2008年开始尝试的还有信用卡支付、分期付款等，也都大大提升了买家的体验，特别

是使得网上大额交易成为可能。

第三个话题，运费险。

这是淘宝保险业务中比较创新的、因网购而生的一个险种。其他保险，车险、航空意外险什么的，都是老概念线上化而已。

运费险的起源，是因为消保七天无理由退换货的商品发生退货时，约有45%的退货中买家和卖家会产生运费纠纷。一般来说，商品质量有问题，卖家是愿意承担退货运费的，但买家通常希望任何退货邮费都由卖家来付，买卖双方无法协商一致，这就需要淘宝小二人工介入调停，并由淘宝承担有争议的邮费支出。

这个问题怎么解决？相关的产品和业务同学很聪明，没有纠缠于制定规则，什么情况谁负担运费，而是创造性地提出了“运费险”，让保险公司来承担。这里的例子可以很好地解释产品经理做事的思路，绕过对表面的讨论，直达目的——解决退货时，谁来承担邮费的问题，不一定是买家、卖家，甚至淘宝。

当然，新生事物也遇到一些难点：保险行业无此先例，险种报备困难；数据样本统计较难，保费测算困难；保费收取太低，则赔付金额容易超过保费收入，保险公司无法承受，保费收取太高则增加了淘宝用户（买家/卖家）的购物成本；保险公司现有投保、赔付流程较为复杂，无法平滑嵌入到淘宝购物流程，缺乏易用性……

细节不再展开，不管怎么说，这个创新很值得我们好好体会。

第四个话题，说说从“退货”到“换货”的进化。

这其实是一个很大的话题——逆向交易。很长时间，淘宝只有退货没有换货，但商城有换货功能。BC整合的时候，由于时间来不及，就砍掉了，所以淘宝到2012年也没换货。目前，有两种变通的方式实现换货：一种是卖家延长收货时间，等买家收到所换的货物后，再确认收货；另一种是，买家先申请“退货退款”，再购买正确的商品。

2008年的时候，淘宝商城独立建了B2C平台，B2C卖家都是企业运作的，所以需要精细化的交易管理。原来只是通过“退款”业务，来满足退货和换货的实际应用场景不够用了，所以，在2008年大概Q2、Q3有了换货。

退换货业务的明晰，还有一个重大意义，那就是进一步划清了淘宝与支付宝的业务边界。当交易还在支付宝管理的史前时期，“我的淘宝”里有支付宝专区，交易管理里面有退款管理，退款业务都在支付宝。而支付宝本身是担保交易，它要解决的是资金问题，所以它处理这类业务其实只是把钱按照要求做最简单的“模拟退换货”，而不会涉及真实退换货的货物流转管理。后来，淘宝把交易管理拿回来，退款页面全部在淘宝，就可以深入业务了，而支付宝就更加明确地管理资金流动。

“货”的背后，其实有一个完整的物流事业部支撑。到了2013年，马云甚至成立了“菜鸟网络”。如何用互联网来帮助仓储、运输、进销存、供应链管理，每一个都是很大的话题，但这些和消费者关系不大，大家较少感知，所以本书也就不再详述。

## 36. “售后保障”非小事

2012年夏天刚来的时候，有一位买家向淘宝投诉买到假货。那是一款知名品牌的化妆水，卖家参加了“假一赔三”服务，他从买家要求退货的那一刻开始就一直坚持说自己所卖的是正品。买家是一位有七八年淘龄的姑娘，而且偏爱海外代购，对这些知名的化妆品颇有心得。一收到货，姑娘就发现了问题，她马上就在线发起了退货退款的要求，她还凭着经验做了一些“鉴定”，比如透过透明的瓶子看上去里面的液体和专柜正品所呈现的色泽略有不同，比如包装盒上的字体显得比专柜正品的要大一点点，再比如同样摇动十下专柜正品不会起泡而她在淘宝买到的这瓶会起泡。当然卖家不同意退货，他上传了海外专柜代购小票的照片。可是无论是买家自己做的鉴定还是卖家提供的代购小票，都无法说服对方。

我们的客服小二介入协商之后，发现买家姑娘还没有用过这瓶化妆水，只是把瓶子从包装盒里拿出来晃了几下，严格地说来包装还没有拆掉，于是小二就想以“息事宁人”的方式来解决。小二费了半天的劲

儿说服卖家同意退货退款，买家却不干了。买家姑娘认为，既然卖家参加了“假一赔三”服务，那么就应该按照承诺赔偿三倍。卖家当然不答应，客服小二也为难了，“假一赔三”的前提是百分之百确定是假货，可现在没有证据能证明。这位买家还真是个倔强的姑娘，她似乎下定决心要证明自己是对的，于是先是跑去找专柜，一次又一次缠着专柜的售货员要她们出凭证，在屡遭拒绝之后她还用了录音和录像的方法来证明专柜的售货员也认为她买到的是假货。但是因为我们没有能力采信录音和录像证据，姑娘又跑去找能做化妆品鉴定的检测公司，最后花了超过这瓶化妆水价格的钱做了检测，终于证明她买到的这瓶和正品相比缺少一个成分，可以认为是假货。当我们拿到这份检测报告时，距离买家姑娘在线上发起退款申请已经过去了两个月。当我们把三倍的赔偿金打到买家账号中的时候，这位姑娘说这个过程太艰难了，她向我们提了一个问题——

真的买到假货的人有几个能获得三倍的赔偿？

事实是，“假一赔三”这项服务在2008年4月上线，截至2012年发生上面这件事时，实际赔偿的数量比实际发生的投诉量少了太多。2012年我们对“假一赔三”服务进行了一次盘点，发现大概有以下几个原因：

第一，买家们识别假货的能力有限。文章开头说的那位买家算是美妆达人，她对这个品牌也有一定的认识，才能在收货以后通过观察发现异样。可这样的买家并不多见，即使真的买到了假货，多数人也不会

察觉（只要不发生过敏或者其他不适症状）。即使买家有所察觉，要证明确实是假货的难度也很大。普通消费者没有方便快捷的渠道查询商品的生产商或者来源，几乎所有的品牌专柜，无论是化妆品还是衣服鞋包都不提供验货服务，更不会出具验货证明。如果买家向专业的鉴定公司送检，则需要承担不菲的检测费用。没有几个买家有耐心反复纠缠耗费时间，所以如果买家发起投诉，只要卖家同意退货退款，事情也就平息了。

第二，商品的唯一性总是遭到质疑。卖家寄出的那件商品和买家收到之后拿出来说是假货的那件商品，和送检的那件商品，和退回去给卖家的那件商品，是不是同一件？即使最后商品被证实是假货，中间的每一个环节都可能会被双方质疑，这个问题到现在还很难解决。

第三，三倍的赔偿金难以执行。众所周知，支付宝当中来往的是交易款项，假设一件商品100元，加上邮费5元，这笔交易款项总共105元，支付宝中不会比这多1块钱。卖家在参加“假一赔三”服务时缴纳过保证金，就是把1000元至5000元不等（所售商品不同金额不同）的保证金存到支付宝账户并且冻结起来，以便在赔偿需求发生时被提取出来进行赔偿。但这些保证金能保证什么呢？如前文所述的案例，那款化妆水价格在300~400元之间，三倍赔偿，单笔交易赔偿超过1000元，如果这款化妆水同时卖出多件或者该卖家其他交易出了问题，保证金只能负担小部分交易的赔偿，后来买家的赔偿将无法兑现。有人可能会

问，为什么不多收点保证金？在淘宝上开店的卖家大部分是真正的白手起家，过高的保证金额度对众多卖家来说门槛太高、负担太重。另外，淘宝卖家基数很大，增加保证金额度意味着支付宝冻结着巨额资金，资金风险和管理成本可能成指数倍地增加。所以，即使知道保证金有可能不够赔，我们也只能把额度限定在这样的范围内。

综上所述，虽然参加“假一赔三”服务的卖家被打上了标志，在淘宝网前台无论是搜索还是各种促销活动中占尽优势，但实际上谁也不能保证这些卖家所出售的商品更有保障。因为并没有任何强制力保证卖家出售的商品一定是正品，如果不是就会受到赔三的惩罚。

自淘宝成立起我们就致力于为消费者提供保障服务，2007年3月15日最基础的消费者保障服务上线，2008年消保服务的队伍不断壮大，4月到8月，“七天无理由退换货”、“假一赔三”、“虚拟物品闪电发货服务”、“数码与家电30天维修服务”陆续上线。截至2012年9月，参加消保服务的卖家数超过200万，商品数上亿，交易笔数也不计其数。但同时，每一项消保服务都有和“假一赔三”类似的问题。

例如，“七天无理由退换货”，买家收到商品以后觉得不那么好，要求退换，因为卖家原本就承诺了包退换，所以退换没有问题。问题在于，如果商品本身没有问题，退换是卖家提供的额外服务，那么退换的邮费可能需要买家来承担；如果商品本身是有问题的，那么退换是卖家的责任，出邮费就是卖家的义务了。但是质量不好、有色差、看

上去不像真的，无论商品是哪一种问题要被证实都相当困难。大约有一半的买家发起的关于“七天无理由退换货”的投诉，都卡在了邮费问题也就是如何证实责任这个问题上。实质上，这和我们“假一赔三”服务中遇到的困难是相似的：淘宝网作为一个第三方的交易平台，缺乏证实商品问题的能力；同时我们这个第三方又不具备强制执行的能力，所以无法确保用户履行相关的退还、支付、赔偿等责任。

上述的困难我们一直没有解决，消费者保障服务发展了五年多的时间，最终显现出了一些麻烦：

第一，由于缺少对卖家所提供的商品、服务进行监督和鉴别的能力，交易双方的责任难以确认，于是我们在居中协调处理交易纠纷时只能选择更多地倾向于买家利益。这使得整个市场长期缺乏买方的竞争，整个市场略显失衡。

第二，由于缺乏强制执行的能力，我们无法保证卖家的承诺能够兑现，这使得遭受损失的消费者利益无法得到应有的补偿。

第三，由于整个市场并没有完整的、有效的事后监督保障机制，少数抱着投机目的的人入侵市场，他们先以各种蒙混过关的方法获得消费者保障服务的标志，在获得流量的倾斜之后短时间内引诱买家拍下，发出去的商品质量非常差，在获得大量支付宝成交后马上提现、快速

撤退。简单来说，这批人拿着消保服务当幌子，毫无底线地食言而肥，伤害了很多买家的利益。

第四，由于我们缺少对商品进行鉴别的能力，缺少对卖家所提供的不同服务进行监督保障的能力，所以我们只能对卖家们一视同仁，无论卖家实际的服务水平和能力如何，要求和允许卖家提供的消费者保障服务只有淘宝规则规定的这一种，不管事实上卖家是不是能做到，也不管卖家是否可以做得更好。这样强制且划一的消费者保障服务反而影响了淘宝网的消费者保障体验。

2012年，在陆续发生几起与本节开头所述案例类似的事件之后，我们开始梳理整个消费者保障服务的来龙去脉。终于，我们发现了这个重要的事实：整个平台缺乏对交易售后的监督和保障。

这部分的缺失导致各种卖家都被打上了消费者保障服务的标签，他们所提供的商品、服务质量良莠不齐，却都在平台上被人为地展示在前面，在获得了消费者关注的同时却不一定能够为消费者提供有保障的服务。

于是，有人说，淘宝网消费者保障服务最大的问题是没有发挥出卖家个体的能动性，没有把卖家的主动性激发出来。应该取消淘宝规则规定的消保服务，改由卖家自己来承诺，比如卖家可以承诺包退换，有的卖家甚至可以在此基础上承诺无论什么原因退换均包邮费，我们只

要提供工具使得需要个性化服务的买家能方便地筛选和找到他们需要的服务就可以了。

没错，这是个好办法，但也可能引来更严重的问题。试想，如果我们的平台一直缺少有效的售后保障机制，那么一旦允许卖家亮出个性化的服务来吸引买家，事情可能会变得更糟。因为无论卖家做出什么承诺，都不一定能兑现，卖家们就可以任意承诺。只有在交易后端有了完整的保障机制，能够监督每一个承诺都会被履行，卖家们亮出的服务才是可信的。我们都知道海尔能提供优质售后服务。为什么不是每一个家电品牌都说自己能提供这么高质量的售后服务？因为这样的服务意味着相当高的服务能力和服务成本，不是每一个家电品牌都有这样的实力，而没有实力的品牌如果贸然承诺，整个市场中的监督保障机制就会发挥作用，承诺了做不到会被投诉、被处罚、被差口碑淹没，最终品牌会遭受更严重的损失。交易售后的监督保障机制像是一道门槛，每一个能跨过它迈入市场的人，都能推动良性的竞争；即使站在门槛之外的参与者，它也能对其产生、形成正面的激励。所以，售后保障是整个消费者保障服务的症结，也是整个市场得以健康发展的关键所在。

前面说到我们缺乏对商品和服务进行鉴别的能力，也缺少强制执行的能力，而要做出完整和有效的售后保障机制离不开这两种能力。从2007年消费者保障服务上线以来的五年多时间里，我们一直在力所能

及的地方努力，比如不断增加对加入消保服务卖家的前置要求，比如在2010年消费者年划出一亿基金作为消费者的网购保障。并不是想要推脱，随着淘宝网经营群体体量的不断扩大，仅仅依靠我们自己的能力已经不能解决问题，我们必须借助外部的力量来解决商品服务鉴别以及保证基金的问题。于是，我们正在尝试引入第三方专业的鉴定公司，和我们一起来解决商品品质鉴定的问题；我们还在尝试引入外部的保险公司，以网络经营信用为基础为我们的卖家提供交易保险。

我们相信有了第三方的参与，售后保障机制能够起到对整个市场进行监督的作用；我们也相信，售后保障机制的完善，能推动前端市场呈现出更为丰富和多样性的商品及服务形态。

## 37. 评价系统的早期优化

2010年微博正走红的时候，几个同事打赌，一个月内，看在不加V的前提下谁的粉丝多，赌注是杭州市内最贵的自助餐，数量最少的那个请大家。最后在这短短一个月内，其中一位朋友微博账号的粉丝数增至近两万，他成了最大的赢家。

我们在旋转餐厅享受美酒佳肴的时候，向他请教其中的秘诀。他笑着说，打赌的时候没说粉丝不可以买，所以他的这些粉丝都是买来的。方法非常简单，只需搜索“买粉丝”，就能找到很多专业人士留下的QQ号，然后选一个看着还算靠谱的去联系，价格不贵，一万个粉丝数从几十元到上百元不等（时价），付了钱之后，粉丝数就会在两三天内迅速增加，一直涨到你满意为止。他还说，这些卖粉丝的人也算比较专业了，如果你需要的不仅仅是关注，还需要评论、转发，甚至你需要有带V的账号和你进行互动，他们都可以一一做到。也就是不管你提的要求是什么，他们几乎都可以满足。

那次之后，一位负责淘宝安全和规则的同事就经常在网上找一些卖粉丝的人，和他们闲聊。

问：为什么做这个生意？

答：因为不少人想要获得更多真正的粉丝，需要有一些粉丝数打底，否则就算微博内容再有噱头，别人也未必理睬你。

问：这样的生意好做吗？风险大吗？

答：网上有不少专门做这类生意的人，他们掌握了大量的各大网站的账号、邮箱地址甚至身份证件资料，他们成天混迹于各类大中型网站，熟悉各种网站的规定，他们精于交叉炒作，账号和身份信息反复利用，炒作成本很低，只需要稍花点时间去感知潮流，就能做成这门生意。

用他们的话来说，哪里有需要，我们就冲向哪里。

那么，这位同事想，他们应该也会在淘宝上做点事情吧，她很多次在输入框里输入“那淘宝呢，你们炒吗”这几个字，又一次次删去，始终没有勇气问起。她怕问到了会发现我们这么多年来所做的各种防御在他们看来也不过是一些儿戏。

不过，总要面对，没错，这些专业人士也在淘宝上。

他们在淘宝的“第一战场”，毫无疑问是信用评价产品。自从信用评价产品上线的那天起，他们就把自己的生意扩展到这里，并且持续“战斗”到今天。

2004年年初，淘宝就有了评价产品。最初的评价产品非常简单，买家拍下商品以后，双方就可以相互评论并打上“好中差”评，同时，在每个用户的用户名边上都会显示他得到的好评率。好评率的算法非常简单，分子是所有获得的好评总数，分母是评价总数。那时候还没有累积信用评分的产品逻辑，所以还没有出现信用度的概念。交易中，双方比较看重的是好评率。

最早的设计和当时的易趣网评价产品非常相似，但这之后我们就开始了自己的创新。第一项创新便是信用积分和信用等级。信用积分是指，好评计1分，中评不计分，差评减1分。信用等级是指，信用积分累积到一定的分值用户就能升级到对应的心级、钻级以及冠级，越高级别所需的积分越多。第一次设计信用等级时，上限是五颗心，即250个好评。中间因为不断有卖家触顶而进行了两次升级，一次上限涨到五皇冠，第二次涨到五金冠，具体数值如下图所示。

|                    |       |
|--------------------|-------|
| 4分-10分             | ♥     |
| 11分-40分            | ♥♥    |
| 41分-90分            | ♥♥♥   |
| 91分-150分           | ♥♥♥♥  |
| 151分-250分          | ♥♥♥♥♥ |
| 251分-500分          | ◆     |
| 501分-1000分         | ◆◆    |
| 1001分-2000分        | ◆◆◆   |
| 2001分-5000分        | ◆◆◆◆  |
| 5001分-10000分       | ◆◆◆◆◆ |
| 10001分-20000分      | ●     |
| 20001分-50000分      | ●●    |
| 50001分-100000分     | ●●●   |
| 100001分-200000分    | ●●●●  |
| 200001分-500000分    | ●●●●● |
| 500001分-1000000分   | ●     |
| 1000001分-2000000分  | ●●    |
| 2000001分-5000000分  | ●●●   |
| 5000001分-10000000分 | ●●●●  |
| 10000001分以上        | ●●●●● |

以上这些就是淘宝评价以及信用最初的产品设计，堪称简陋。这么做的目的也非常简单，就是为了能把买卖双方良好的交易行为记录下来，成为网上交易的信用积累，一方面鼓励卖家安心在淘宝上安家落户，另一方面给买家交易信心，营造网上诚信交易的氛围。

几乎就是从信用产品上线的那天起，就有人通过自买自卖、自行好评的方式来炒作自己的信用度。谁都不愿意看到自己的信用等级比别人低了，那会影响买家进店来购买，部分卖家就通过炒作来获得竞争优势。于是，我们开始了与炒作信用之间的斗争，不断地修正产品和规则，这场斗争一直持续到现在，仍然没有结束的迹象。

修正一：拍下就可以互相评价→只有在交易成功以后才能互评。

最开始只要买家一拍下，双方就可以给对方评价了，这种情况下通过自买自卖来炒作信用非常容易。一些人注册几个马甲账号，到自己店里一口气拍下250笔交易，给出250个好评，不需要几分钟时间信用等级就可以冲钻了。

我们改成了在交易成功后的15天内可以相互评价，包括评论和打分。修改之后，炒作信用的成本有所提升，即使是自买自卖也需要走完付款、发货、收货确认付款等交易步骤才能给出好评、获得积分。除了应对炒作之外，这么改还有一个考虑，就是卖家需要在整个交易过程中始终关注买家的体验，咨询应答、发货速度、商品质量、售后问题

的解决，每一个环节都需要做好，否则买家有可能会在最后给一个差评。

## 修正二：将买卖信用积分分离。

最初，听起来好笑，交易评价并不区分被评价的主体是买家还是卖家，信用产品上线以后，所有的积分都累积在一起。也就是说如果你卖了两件商品得到两个好评，买了一件商品得了一个好评，你能得到3分。对自买自卖者来说，一个假的交易可以炒高两个账号的信用。所以，2005年的时候，我们把这一点也改了，把一个账号作为买家得到的分数和作为卖家得到的分数区分开来。

这么做，其实主要的目的并不是应对炒作信用，而是让信用评价和被评价的主体及其行为更加相关，这样可以大大增加信用评价的实用性。

没想到的是，这次改动引发了淘宝用户大面积反弹，尤其是卖家，纷纷表达对规则修改的不满。站在卖家的角度，我们完全理解，买卖信用分离后大多数卖家的信用等级瞬间下降了很多。但大家很快接受了这项新规则，因为买卖信用分别表达了一个在以不同身份参与交易的过程中所表现出来的诚信程度。同时它也让人们在淘宝上扮演的角色越来越清晰了，虽然每个人都可以卖也可以买，但信用度经过不同程度的累积之后，总会浮现出来一个更像自己的角色。我们的用户正

是通过买或卖这两种不同的角色和淘宝建立联系，长期延续并最终成为淘宝生态圈中的一部分。

修正三：同一对买卖账号之间，一个自然月内最多六个好评。

在最初的产品设计中，做成了多少笔交易就能得到多少个评价，有多少个好评就计多少分。一个想炒作信用的人，只需要请另一个账号来扮演买家，就可以在很短的时间内抬高信用等级。

按照常理来说，同一件商品、同样的服务在每个买家眼里会有不一样的体验和感受，一个卖家的评价和信用积累需要很多买家的参与，越多人参与，才会越具有可信度。所以当时淘宝有人提出，应该限制同一买卖双方最多可以给彼此多少个好评或者多少个评价。当然也有人认为，站在用户的角度，愿意给多少个评价、给什么样的评价都出自主观感受，不适合进行限制。

在这轮讨论中，最终起决定的却是另一个因素——如何让信用度不在短时间内迅速累积起来？我们都知道有一句话——“做一次好事不难，难的是做一辈子好事。”信用度的价值在于，可以表征一位用户长期以来的交易行为都是诚信且良好的。最早有人提出，是不是限制每个月计入信用积分的好评数？但可能有一些卖家的生意非常好，很短时间内就有大量的买家购买并好评，简单地用设置上限的办法来人为地控制信用度积累的速度显然是不合理的。最后我们想到把信用累积时

间和同一买卖账号之间多次评价这两个问题结合在一起解决，把产品逻辑改成，在一个自然月内，相同买家和卖家之间有多笔交易时可以都给好评，但最多只有六个好评计分，超过的好评仍然有效但不计入信用积分。这里的“相同买家和卖家”就是指一对用户名确定的账号。

这一点改完之后，炒作信用的成本又被抬高了，卖家起码得使用多个买家账号。

修正四：显示虚拟商品交易信用比例。

这一项反炒作信用的改造比较晚，在2008年。我们对卖家信用积分的组成首次进行了区分，如果卖家有交易虚拟商品而累积起来的信用度，那么这部分所占的比例会在信用积分中展现出来。

虚拟商品交易有一个特点，这类商品不需要线下发货和物流运输的过程，买卖双方通过线上的传输或者电信充值过程就能完成发货事实。那么，做这个处理的原因是，虚拟商品与其他商品相比确实有着特别明显的不同：交易过程短，交易成本低，除商品以外交易过程中凝结的其他服务相对少，信用积分增长通常特别快。

如果一个卖家先卖虚拟商品，在信用等级冲到高级别之后转而经营实物商品，那么对于其他经营实物商品的卖家来说，可能是显失公平的。而且，由于虚拟商品不需要物流，炒作信用的人特别喜欢通过买

卖虚拟商品来达到目的，所以，我们最终决定对用户积累的卖家信用度做这样的区分。

作为产品经理，可以再次思考一下，为什么这些改动没有在早些年一次性做完？绝对不是没想到，而是更重要的事情太多了。评价的背后是信用体系，信用是中国最缺的产品，互联网、电子商务可以部分解决这个问题，让信用产生价值。这一块能发展出来的产品，想象空间很大，说夸张一点，有可能成为社会进步的推动力。

## 38. 对“亲，给好评哦”的反思

继续说评价，一开始的设计就是著名的“好中差评”，后来买卖双方对“好评、差评”极端看重，却是我们一开始没想到的。所以，出现了“亲，给好评哦”的淘宝体，卖家甚至愿意出钱把差评改为好评，也出现了“职业差评师”这样的恶心事，而“中评”似乎一直是个摆设。

做商城的时候，我们做了很大的改动——直接把之前的信用等级、“好中差”评取消了。因为信用等级会形成马太效应，对越早的卖家越有利。一个卖家可能卖普通杂牌的运动服，因为卖得时间长，信用等级很高。但是商城是招商的，比如进来的是耐克官方旗舰店，那不可能因为耐克没有信誉，买家就不去耐克官方旗舰店买了。我们那时候就分了5档，5分制，然后取最近六个月的平均分。这样意味着它这个评价是随时在变的，如果你现在做生意做得好，评价就高；如果不好，

动态评分就下降了，用这样的规则来推动商家不断追求良好的评价。“好中差”评与动态评分的区别，大概就是下图的意思。



事物的发展总是遵循“正反合”的规律。早期的信用等级也有很大的优点——直观，最好的方式是这两者结合。所以五彩石BC整合后，我们把动态评分和信用评价都保留了下来。

以上，虽然我们做了各种优化，但实际上并没有阻挡一些人炒作信用的脚步。同时，上述这些规则中有部分也逐渐显露出局限性。其中比较典型的就是“评价只能在交易成功以后15天内进行”，这种一刀切的规则显然可以优化，下面举几个例子。

比如，只能在交易成功之后评价，意味着有很多情况下用户不能评价，有不少交易的真实情况是无法反映出来的。“交易成功”在淘宝网上，仅指买卖双方通过支付宝付款，在线发货、确认收货并全额付款

完成后的交易状态。如果买家拍下未付款，或者卖家未发货交易以退款结束，又或卖家发了货但交易最终因买家退货退款而结束，支付宝交易状态都不是“交易成功”，双方都无法进行评价。但成功的交易一般都差不多，反而是那些没有成功的交易，每一笔可能都有没有成功的原因。这些没有成功的原因可能更需要通过评价和评论来反映出来，这是整个市场信息的重要补充。

又如，交易成功以后超过15天就不能再评价了。虽然后来我们增加了“追加评论”这个功能，在交易成功后的180天内可以增加评论，但是仍然不能再进行评分。

不久之前发生了一件事情，让人哭笑不得：一位买家在微博中发图投诉，他在网上买了玫瑰花种子，种了几个月了一直没长出玫瑰花。找来懂植物的朋友一看才知道自己买到的种子是一种不知名的野藤，根本不是玫瑰。但此时网上所有的交易流程已经走完了，连投诉期、评价期甚至追加评论期也过了，找卖家理论卖家也不搭理他。

这位买家的问题确实比较难解决，这就像是一诉讼时效过了之后，很难再追究被诉方的责任。如果此时仍然可以评价，不仅可以增加评论内容，还可以添加一个评分或者修改之前给出的评分，并且我们把这类后期添加的评价和商品展示信息一起展现在页面当中，是不是可以对卖家形成制约、起到督促卖家的作用？当然，我们也需要考虑，如果允许用户在交易完成过后很长的一段时间内能再次给出评价包括评论

和打分，那些一心想着如何抬高自己信用度的人是不是会又涌到这里，炒作了一次评价还不够，会把所有的再度评价也炒作一遍？一方面，我们希望用户尤其是买家能多一些入口来反馈自己的交易经历；而另一方面，我们始终担心炒作的大军会第一时间把所有可能炒作的空间都淹没掉。

如何应对炒作的问题，是淘宝十年一直没能完美解决的问题。单纯依靠修改信用评价的产品逻辑，或者不断加大对炒作者的处罚，也没法治本。

炒作信用、炒作粉丝，本质上是卖家或者其他经营者想利用信息的不对称来赢得买方对其的信任。信息不对称，这在传统线下市场中一直都存在，千百年来也没有找到良好的解决方案。在互联网电子商务的环境中，因为信息被记录、集成和反馈的成本变低，所以信息不对称的问题相对传统线下市场应该更容易解决。但是信息对称也就意味着所有的卖家交易行为数据要完整地、全面地，甚至是不经加工地披露在买家面前，那么信息爆炸的问题又随之产生了。大量的信息摆在买家面前很有可能反而使得大多数买家不知所措。所以，淘宝在中间对信息做一些概括并以简明的形式表现出来，也是为了买家考虑，但任何简明的指标，就像工作里的KPI，一旦被凸显就会遭遇“制造”。也许，炒作的问题我们在未来很长一段时间内仍然无法彻底解决，但我们也会一直在上述这个“怪圈”之中寻找平衡。

## 39. 选择用户价值，有关申诉

上一节，我们讲到了淘宝对消费者保护的思考。做淘宝这样一个平台，难就难在平衡：当你让消费者很“爽”的时候，可能就要伤害到卖家们了，所以，2011年的4月份，我们开始在内部推动申诉产品和业务。

所谓申诉，就是指淘宝网用户因交易行为违背了规则规定而被处罚之后，可以在线向淘宝网表达不满或不服，并要求重新认定和处理。这有点像我国司法体系中的二审。

为什么我们想要做这样一个产品，做这样一项业务？

首先，这是来自用户的直接需求。对用户违反规则规定的交易行为进行处罚，从淘宝成立之初就开始了，但直到2011年，用户仍不能在线发起申诉。用户的需求在那里，所以反馈主要集中在呼叫中心的电话里，也有不少散落在发给淘宝客服、某个见过面的小二或者某位高管的邮箱里。那个时候，每天都有大量的电话打来咨询有关处罚的问题，以其中某一项违规行为所对应的电话量为例，2011年3月日均40通来电中有28通是用户在被处罚之后打来的。这说明用户非常需要在被处罚之后能与我们方便、直接地沟通，探讨处罚执行得是否得当，或寻找更好的解决办法。

其次，规则规定和用户需求之间存在矛盾，淘宝需要知道以便改进。比如，规则规定全国包邮是指中国内地所有地方商品首重的邮费由卖家承担，但实际上有一些地方因为地处偏远，即使卖家愿意包邮也可能送不到；又如，规则规定卖家必须在三天内发货，但有一些交易形式决定了卖家不可能在三天内发货，如定做家具，或预售某款时装；再如，规则可能把蕾丝边的内衣划入了成人用品类目，但实际上更多的人认为那只是一件比较性感的内衣……这些迹象说明我们需要用户的申诉，需要从用户的申诉中看到问题以及问题的严重程度。

但为什么是在2011年，为什么以前没有线上申诉的服务？

在淘宝交易规模还没现在那么大的时候，用户的交易行为和现实需求基本上都在规则的大体框架内发生，产生矛盾冲突的数量远没有现在那么多，只要按照规则规定来处理，大部分用户的问题都可以解决。同时，用户也希望我们能快速地解决问题。网购过程中大部分的钱、货都在“途中”，用户需要安全感，一旦出现某一方违反了既定规则的状况，用户最需要的是在短时间内确保钱款或者货物的安全。所以，我们在解决交易纠纷和处理用户违规行为的时候，追求的是最能体现时效的一次性解决率，也就忽略了申诉这类再次确认的工作。

实际上，推进申诉产品的过程非常困难。第一步卡在了“做还是不做”的问题上。

倾向于不做的同学们认为：

第一，做申诉产品需要大量的投入，成本很高。做申诉产品，最后展现在前端网页上只是一两个和用户交互的页面，但落在我们内部的管理系统里，却是一个比较复杂的系统。它需要把内部各个部门所使用的管理工具都关联和衔接起来，这些内部工具包括规则制定和配置的工具、在线商品交易数据排查的工具、小二权限设置和动作执行的工具、客服接单和传单的工具，等等，每一项违规行为的管理几乎都有各自的规则配置、排查和执行的工具，而淘宝规则中明文规定的违规行为有几十个。光产品打通了是不够的，还需要对这些工具、产品所承载的业务关系进行梳理。各项违规行为的判断执行分布在不同的业务部门中，这些业务部门所使用的业务语言各不相同。要开放申诉，我们必须能找到是哪个环节出了问题，那就必须先把大家的语言翻译成通用的，才能贯通各个环节。当然成本还不止这些。申诉产品上线以后，需要人工来处理用户的申诉要求，需要不少的人力和运营成本投入。

第二，申诉这个产品让人看不到实际的好处，却能马上让人感受到麻烦。这个产品不能开辟一块新的领地，不会带动一个新的局部市场，不会促进成交，也没有直接促进用户增长。相反，用户在申诉中提出的问题，可能都是些麻烦的问题，比如我们小二或者系统的判断有误，甚至是规则的规定有失偏颇。修正小二或者系统某一次的判断失

误是比较容易的，但修正某一项规则的规定通常是比较麻烦的，周期也很长。如果用户在线发起的申诉迟迟得不到解决，也会影响到用户的体验。

想要推动申诉产品的一方，认为申诉业务能带来很多好处：

第一，借着推动申诉的过程，可以推动内部各个关联产品和业务相互协同，至少在规则的判断、执行、处理和反馈过程中减少重复和遗漏，尽量“避免同样的行为遇到完全不同的处理结果”。

第二，让用户在遇到疑问时，能够以最方便、快捷的方式找到能解决问题的人。试想，用户在遇到处罚而又觉得有委屈的时候，应该是最无奈、最需要沟通和帮助的。开通线上申诉流程，不但可以缓解呼叫中心来电的压力，也可以建立起和被处罚用户之间的沟通渠道，更好地帮助用户解决个案的问题。

第三，申诉最重要的意义在于，它就像是一根探针，在淘宝网所有业务的最底层，通过感受用户在真实交易过程中遇到的种种麻烦，来找到究竟是什么阻碍了用户价值的增长。卖家们通过申诉所表达的问题，看上去都不是什么大问题，但只要我们再往深想一层，就能找到更多的或者更关键的问题。比如前面说到的，一位卖家把一件带蕾丝花边的内衣商品放在女士内衣类目下，却被判为放错了类目，卖家因而申诉。这个案例从表面上看，是一件有蕾丝属性的内衣到底是成人

用品还是普通内衣的问题。但我们在往下挖就会发现，这个问题其实是，所有的商品都能有如此分明的类目或行业属性吗？或者，是不是一定需要有那么分明的类目属性，如果没有会怎么样？我们希望更多的个案能牵动我们对一些业务进行整体性的审视。

就在我们苦于找不到数据来说明做申诉产品价值的时候，发生了一件事情。

一位卖家不惜重金打造了一件“爆款”，熟悉淘宝的同学们都知道，爆款是指销量很高，在淘宝一时风靡的单品。就在他的前期投入眼看就要有产出的时候，这个爆款被品牌商投诉侵权，按照品牌商提供的证据以及淘宝规则的规定，这个爆款的商品页面被删除了，同时卖家也被处罚。卖家非常着急，他找到经销代理的合同书、进货的单据，拿着厚厚一摞凭证来到淘宝网的办公地。由于两边都有凭证，按照规则我们要撤销对卖家的处罚，不再介入双方就这款商品所产生的品牌争议，但是由于技术上的限制，被删除的商品信息无法恢复了，也就是说之前这位卖家花了很多的成本和精力打造的“成交记录”和“历史好评”都灰飞烟灭、烟消云散了。这位卖家，一个七尺大汉，在接待室里红着眼睛、咬着嘴唇，久久不肯离去，这一幕让在场的人印象深刻。

且不论这种“爆款”经营方式本身的功过是非，这次事件让我们看见自己的一个轻易举动给用户带来的伤害，让更多的人接受并加入到推动申诉的队伍当中来。我们还对原来设计的申诉流程做了改良，有一

些情况，在用户被处罚之后要开放申诉、沟通的渠道；而另一些情况，则需要在处罚前给予充分的举证和表达的时间和通道。

申诉这个产品，在推动了半年之后开始进入实现过程，最后在2012年1月正式上线。淘宝网的十几个违规行为，陆续在2012年上半年内开放申诉。迄今为止，我们已经通过申诉发现、归纳出大大小小许多问题，它逐渐发挥出我们之前想象的“探针”作用。

随着淘宝业务越来越复杂，我们越来越多地遇到一些看似难以决策、难以平衡的情况，一方面是我们自己可能要付出很大的成本，另一方面可能是已经似乎看得到但还不明确的用户价值。在做这样的选择时，我们越来越多地站在用户价值这一边。申诉产品的上线，只是其中的一件小事。有人说，阿里的理想主义看起来像是一个空谈。其实，理想主义不是空谈，而是在很多关键时刻，面前摆着两条路的时候，指引我们选择走哪条的价值观。

正是这样的选择，让我们距离理想越来越靠近。

本书由“[ePUBw.COM](#)”整理，[ePUBw.COM](#) 提供  
最新最全的优质电子书下载！！！

## 第9章 淘宝体的“旺旺”

如果说支付宝解决了诚信问题，那旺旺就是解决了沟通问题，贯穿了整个交易的前中后全程。

中国人喜欢讨价还价，喜欢聊感情，在购买过程中，如果你不“亲”一下，人家是不买的。现在的旺旺叫“阿里旺旺”，那会儿叫“淘宝旺旺”，其实也不是白手起家，而是从阿里巴巴的“贸易通”复制过来的。

从2004年3月开始，“叮咚、叮咚”这个经典的声音就回荡在所有淘宝买家和卖家的耳边，“亲，包邮不？”、“亲，给好评哦～”这样的亲切话语造就了后来的“淘宝体”（据说全称是：淘宝女卖家体）。有人说中国人就是爱砍价。虽然可能有人体会不到砍价成功后有多少成就感，但只要你去菜市场，看到大妈们砍价砍得天昏地暗，那满足的劲头堪比捡到了钱，你就可以深刻理解旺旺在交易过程中的价值。eBay体会不到砍价的乐趣，或者说老外买家、卖家体会不到，他们一直不允许买卖双方在线聊天，收购了Skype之后也没有很好地用到电子商务中去。

在那个“野蛮生长”的阶段，其实很多产品都是想到什么就做什么。例如我们还搭建过一个聊天室，但似乎淘宝不是一个闲聊的地方，这个聊天室门可罗雀，一段时间后就关闭了。旺旺的历史上，还有过差点放弃的经历，那是在刚和雅虎合作的时候，我们觉得雅虎通挺好，没必要再费劲自己做一个IM了，现在想想，不禁唏嘘。

我们回到旺旺的前世开始说起。

## 40. 贸易通与淘宝旺旺

“有没有货？”

“真的假的？”

“能便宜点么（能包邮么）？”

据说，这是阿里旺旺上说得最多的三句话，这也体现出来买家最刚性的需求。

熟悉的购物场景、熟悉的蓝色水滴，本期的主角，就是为交易而生的IM——阿里旺旺。在内部，不少人都认为淘宝有两个成功的衍生产品，一个是支付宝，另一个就是旺旺。从2003年开始，已经十年了，阿里旺旺分分合合，历经坎坷成长到现在稳坐IM市场第二把交椅，在开始是无法想象的。

由于现在阿里旺旺的版本很多，我们就从时间顺序开始，介绍一下她的前世今生。

2003年刚开始的时候，还没有淘宝、没有支付宝，中国的电子商务还是易趣的天下；2003年刚开始的时候，白领还是个非常受人羡慕的群体，他们在网络上沟通主要使用的是雅虎通、MSN，腾讯QQ也只是蹒跚起步；2003年刚开始的时候，对于很多人来说，笔记本电脑都很稀

奇。2003年刚开始的时候，天极网对国内IM使用情况的调查结果如下。



距今天已是十年，十年前的人们在想什么？

十年前的阿里巴巴，令狐冲（贸易通创始团队Leader）在想贸易通。

贸易通是什么，也许当时的令狐冲也没有很清晰的想法。当这个东西第一次出现在他脑海的时候，也许他在网上想和某人做生意，却苦于没有直接的沟通方式。于是，一个想法产生了，很简单：贸易通，方便网上商人沟通。用IM来作为网上商务的沟通工具，在今天，大家都

习以为常，但在当时，全世界都在用E-mail。这其中，就是“实时”和“延时”的巨大区别。

2013年3月，贸易通项目正式启动。这时智光、蜘蛛作为贸易通的第一批开发被招入。由于还在起步阶段，团队才三四个人，又没有客户端的开发经验，一切从零开始。为了快速将产品推出，贸易通的第一个版本外包给了一家软件公司——富通公司。当时在富通的孔勇伟、伯兰也在这个时候和阿里巴巴有了第一次接触，之后，他们就留在了阿里巴巴。

项目花了三个月时间开发，又花了三个月左右来完善，2003年11月4日，贸易通1.0版本正式发布。贸易通的1.0版本和雅虎通的界面非常类似，客户端界面采用标准的MFC控件，以至于后来有传说，说贸易通就是利用雅虎通的技术开发完成的，这完全是个误会。

之后的几个月，贸易通用户快速增量，2003年11月24日，贸易通的同时在线用户突破30000；2003年12月24日，突破50000；2004年2月2日，超过100000；2月9日，超过150000。随着用户的增加，贸易通的功能也越来越丰富，但是贸易通的各种问题也开始爆发出来。

2004年夏天，贸易通推出新版本，但是这个版本在聊天窗口发送图片后非常容易崩溃。更严重的是，当时Windows XP还没出来几年，很多用户还在使用Windows 98，贸易通不仅自己崩溃还顺带着把用户的

Windows 98也弄崩溃……这时贸易通刚刚推出不到一年，用户都是早期用户，如果不能及时解决，将极大影响产品的口碑，影响主流用户使用贸易通的热情。更悲剧的是，这个问题在公司的计算机环境下还不能重现，Windows 98、Windows 2000、Windows Me、Windows XP、Windows全家都试一遍，一切都很正常。

这下没辙了，只能跑到一个热心用户家去调试。对于产品经理来说，早期用户是非常重要的，因为你帮他们解决了一个很痛的问题，他们可以容忍产品的缺陷，他们可以给你很多建议和意见，他们甚至可以成为你产品的义务推销员。

继光一早开着车，带着智光和陆伯往用户家赶。当天正在下大雨，赶到诸暨却发现又开过了头，再往回赶，大雨中还差点在路上出了车祸。好不容易找到用户的村庄，下车到用户开的厂里去看问题，路上还跳出几条恶狗，如是一路狂奔跑到用户的办公室开始调试。陆伯在用户计算机上调试，蜘蛛在公司接应，按陆伯的指示加个log改几行代码，打个包再发过来，如此几次一步一步地定位问题，最终解决了这个Bug。虽说一天很辛苦，几经周折才解决问题，但是在回来的路上，大家还是很高兴。后来继光将这个故事写了下来，取名《在路上》。

精准的定位，从一个点切进去，以及当时那批产品技术前辈的激情投入，让贸易通在当时的IM市场中，迅速地甩开新浪UC、网易泡泡等IM工具，成为仅次于QQ的第二位的即时通信工具。

B2B尝到了IM的甜头以后，淘宝自然也想跟上老大哥的脚步，为了快速推出淘宝版的即时通信工具，无崖子、蜘蛛、孔勇伟，将贸易通的代码拉过来，修改成为淘宝旺旺，2004年6月上线。这个旺旺，仅仅只是更换了用户认证、界面、文案、URL地址等功能，这时集团内部虽然有两个即时通信工具（Instant Messenger，简称IM，也有翻译做“即时通讯”的）：贸易通、淘宝旺旺，但二者仅仅也只是功能类似，二者面对的用户定位各不相同，也不能互通。

淘宝旺旺是一个相对短命的产品，但它却起承上启下的作用，连接着贸易通和阿里旺旺，我们先从这个名字说起。

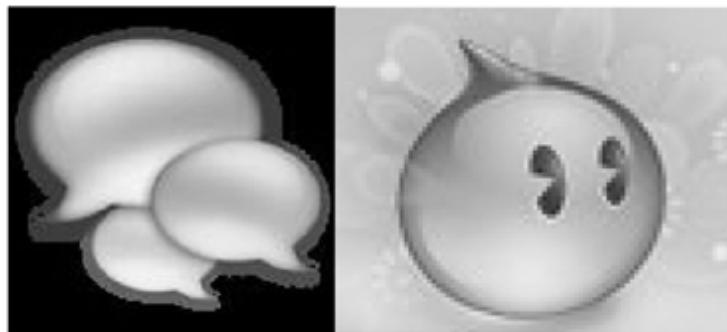
最开始，淘宝版的IM取名为“旺旺”，本来只是取意做生意要旺。越来越旺。在第一个版本推出之后，用户的反响很好。就在旺旺快速发展的时候，我国台湾地区一家做“雪饼”的公司（台湾宜兰食品工业股份有限公司）找上门来，说我们不能叫旺旺了，他下面的“仙贝”、“雪饼”才能叫旺旺，还把淘宝告上了法庭。后来没有办法我们才改为“淘宝旺旺”。但是宜兰还是不放手，继续要求不能叫旺旺，反正就是要么改名，要么继续上庭，要么给商标使用费，就这么一来二去双方一时唇枪舌剑，纠缠不休……就这么吵了七八年，在后来的日子里，宜兰见久拖未决，来“找茬”的次数也少了。终于在2012年12月，北京市第一中级人民法院宣判阿里巴巴公司的“淘宝旺旺”商标并没有对宜兰食

品的“旺旺”商标侵权，至此“淘宝旺旺”和“阿里旺旺”终于摆脱了名称的纠缠。

“旺旺”这个充满着活力的名字，必须要搭配一个可爱的头像和一组活泼的表情。

你看旺旺的图标像什么，水滴？娃娃脸？狗头（叫声是“汪汪”）？都不是。

旺旺的图标取意说话沟通，对比一下，常用来表示说话的图标，是一个气泡里面加着几个字，就是说出了一句话。最开始杨逍在设计旺旺图标的时候，灵感就来自于此，将表示说话的气泡倒过来，再加上两个眼睛，可爱又不失内涵。



表情，就更是淘宝旺旺留下的经典。到今天为止，我还觉得这是一组与产品本身配合得最好的表情。2004年，淘宝在高速发展，急需一个IM，她的定位更加青春和时尚，更加偏女性化一些。由于贸易通的定位偏商务，并不适合淘宝的风格，比如贸易通的表情都是西装革履、

文质彬彬的商人头像。于是，人称“旺旺之母”的奇灵一手打造了那套最深入人心的表情。

一开始，是一套静态表情，可以满足绝大部分用户在聊天中的常规、购物、工作等情景下需要用到的表情。2006年年初，奇灵在原有的表情元素基础上进行再创作，将原来的静态表情替换为动态表情。在这之后，原有的表情基本就不再变动，只在有新的表情需求的时候才会单独添加某个表情。经过不断地逐步添加和完善，最终形成了现在的99个经典旺旺表情。2007年，贸易通也转而使用淘宝旺旺的表情。直到2013年，贸易通、卖家版旺旺、买家版旺旺都是在使用2006年设计完成的那套动态表情。



从2006年开始到现在，旺旺表情几乎都没有什么改变。其原因大致有三：现在的动态表情已经足够了，没有继续添加表情的必要；如果再继续添加势必会增加客户端的安装文件大小，影响用户的下载速度；保持品牌认知度，让用户在任何地方看见旺旺的表情都会想到旺旺。旺旺表情，是一个很好的“产品设计帮助业务”的例子，当买卖双方有点不愉快，很多时候就是一个卖萌的表情，化干戈为玉帛。

在之后的日子里，贸易通和淘宝旺旺各自独立发展，直到后来的阿里软件时期。

## 41. 阿里旺旺的分分合合

如果用一句话来形容贸易通、淘宝旺旺、阿里旺旺的发展历史，那就是“合久必分，分久必合”。分，是为了对用户做细分，满足各种用户群的不同需求；合，是对市场的变化做反馈，希望能形成合力开拓创新。合合分分的过程是对市场变化的适应，也是一个产品发展，变得越来越优秀必须经过的过程。

2007年，为了统一用户的使用体验，贸易通和淘宝旺旺的两个开发团队从各自部门抽调精兵强将，组建了新的旺旺部门。合并后的部门20多人，产品合并为阿里旺旺。这次合并将后台服务器全部打通，用cnalibaba与cntaobao统一账号，统一版本号为5.0。但其实，并没有对代码进行合并，而只是将贸易通和淘宝旺旺做成UI相似、表情相同、功能类似的产品，在代码层面上，这其实还是两个不同的软件。

因此，开发人员每添加一个功能，就必须在两套代码上将这个功能各做一遍，而且，当时这两套代码的客户端架构也不是很灵活，改起来令人头痛。服务端也存在着两套不同的服务端架构，服务器之间使用网关进行通信，原先设定的协议也逐渐暴露出很多问题。

为了能更简单、方便地开发新功能和维护旧功能，不同版本的旺旺必须要使用同一套技术框架。于是，也是在2007年，无崖子单独带领了一支团队开始进行一项浩大的工程：重构阿里旺旺。

重构的目标：统一原来贸易通和淘宝旺旺两套不同的代码，完成一个通用的客户端开发框架，界面开发更容易定制，功能更容易扩展，重构后的旺旺要具备之前版本的全部功能。这次重构的版本号被定为6.0。为了支持这次重构，原来的5系列版本几乎停止了添加任何新功能，只为了能等到6.0上线后将新功能一次性加入最新版本中。这次的重构非常彻底，在将近一年的项目时间里，无崖子的团队几乎是从零开始重新做了一个阿里旺旺。

2008年上半年，6.0版本阿里旺旺在大家的期待中完成。只有一套代码的阿里旺旺的维护成本大大降低，新的6.0几乎具备了老版本全部的功能，而且在重构的项目后期还加入了对插件的支持，使得阿里旺旺在架构上可以作为一个平台。

在提起当年重构阿里旺旺的这段岁月时，无崖子这样说：“我们当时想过很多方法，现在来看，没有明显的哪个方法比其他方法更靠谱。每条路都不可能一帆风顺，每条路有每条路的困难要克服。我们当时选了工作量最大的这条路，因为这条路最彻底。中间也很困难，我们也曾经想过放弃，但最终我们坚持了，我们成功了。”

确实，如此重大的决定，没有机会多次尝试。与其踌躇不前，不如选定一条路以后，就坚定地走下去。在很难做决定的时候，不妨就阿Q地想——正是因为各种选择都差不多，才很难做决定……至于结果，只能交由历史评述。

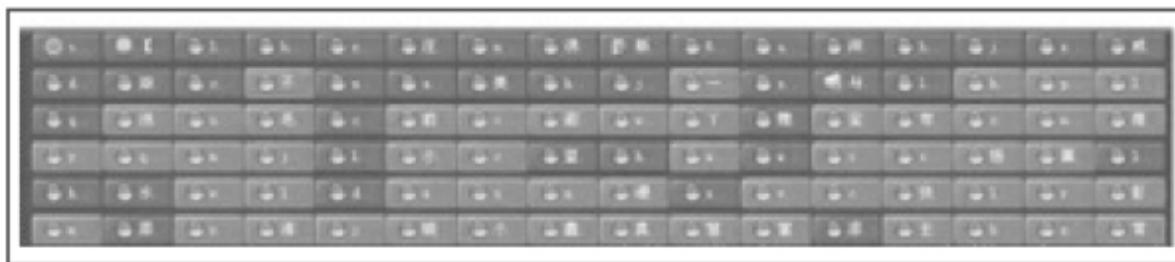
新的框架非常易于维护和拓展，这给阿里旺旺的未来发展铺平了道路，当年重构后的6.0版本代码框架一直沿用至今（2013年）。回顾旺旺的分分合合，不得不提到阿里软件。她于2007年年初成立，2009年中拆分。对于这段时期，在采访的人中有着不同的解读，但它确实是旺旺发展过程中的一个重要转折。从阿里软件时期开始，集团的主要IM工具从贸易通、淘宝旺旺合并为阿里旺旺。

2009年夏，阿里软件拆分，旺旺团队随之拆分，产品和运营团队搬到了淘宝，技术团队加入了阿里云。PC旺旺分成了B2B版和淘宝版，不久之后淘宝版旺旺又拆分成了卖家版旺旺和买家版旺旺。拆分后的旺旺与各自支持的业务深入整合，更好地服务了细分用户。

买家版旺旺诞生于2010年，并在2011年至今得到了快速发展。2010年，旺旺技术团队也搬到了淘宝，和之前已经过来的产品运营团队重聚，开始和淘宝业务的深入整合。2012年“双11”，阿里旺旺（淘宝版）同时在线用户超过1200万，圆了很多人“千万级同时在线IM”的梦。

卖家版的推出，是由于卖家和买家对旺旺的需求很不一样。而卖家版的主要服务对象又是售前客服，因为他们80%的工作时间都在旺旺上，相对于工作以页面操作为主的售后客服，他们对旺旺效率的需求更大。

2009年9月，第一个卖家版上线，这个版本是在原来淘宝版阿里旺旺的基础上去掉了卖家不需要的大多数功能而做成的简化版。这时候的卖家版还没有工作台，这导致需要同时面对多个买家的客服们常常在开启大量（约70余个）聊天窗口后出现旺旺崩溃或者计算机死机的问题，卖家版的推出，有效提升了可同时接待买家的数量。我们在网上经常看到的满屏旺旺弹窗的截图，就是这个特殊历史时期的写照，如下图所示。



2009年11月，带有工作台的卖家版旺旺上线。工作台的出现标志着卖家版开始真正走上了专业为卖家服务的道路。它主要解决了同时聊天窗口数的问题，客服们再也不会因为打开聊天窗口过多而担心旺旺崩溃或者计算机死机的问题——工作台可以支持同时与1000人聊天。该版本发布后获得了大量卖家的支持。

2010年下半年，卖家版开始对外开放接口，允许ISV制作插件工具来帮助服务卖家。其中做得比较出色的有绩效考核工具和客服机器人等较为实用的插件工具，深受卖家好评。2012年上半年，卖家版开始向移动端发展……未来的卖家版会继续深化挖掘卖家需求，为卖家提供更多的支持和服务。

到了这两年，阿里旺旺又陆续出现各种版本，移动版、Mac版、Windows 8版，究其本质，都是因为用户群的细分而细分。扩大到任何一个产品的拆分、组织结构的变化，其实都是因为市场、用户发生了变化，而市场和用户一定是在不停变化的，所以为了匹配，必须跟着变，甚至预判到变化，抢先拥抱变化，才能保持住产品的生命力。

随着旺旺用户量的不断扩大，一直困扰我们的梦魇又出现了——“坏人”，接下来，让我们了解一下，旺旺在反垃圾方面有哪些值得学习的智慧。

## 42. 系统化思维，反垃圾的智慧

2003年的12月3日，第一条垃圾消息出现在了贸易通上，从此，垃圾消息成为旺旺成长过程中一个挥之不去的阴影，反垃圾也一直是旺旺发展过程中一个重要的工作。不过在当时，这也是一个令人高兴的事情，至少说明用户已经开始使用贸易通，并且说明了贸易通确实满足了用户的需求。

早期的反垃圾消息还是简单地过滤和手工操作。在客户端和服务端设置一些关键性的词条，如果发送的消息包含了这些违禁的词条，就将旺旺ID和消息记下来，然后人工再去手工整理，从茫茫的ID中一条一条地检查他们的消息，人工判断是否是垃圾消息。在早期旺旺的用户还没有达到百万级别时，这样的惩罚措施还是能有一定作用的。但是这种简单的过滤和手工的惩罚措施，在旺旺前进的过程中，越来越跟不上步伐，迫切需要一个更强大、更智能、更专业的反垃圾系统。

2011年，面对这个复杂的问题，在产品经理的推动下，旺旺新的反垃圾系统在2011年正式开发，并于2012年开始逐步上线。

这其中，“把一个复杂问题拆分成三个子问题，并给出三个解决方案，三个方案之间各有利弊，互相补充”的方式，很值得我们思考。那就是：离线系统、准实时系统和在线系统。

这三个系统在对垃圾行为反应的时效性上是完全不同的，如同系统的命名一样，其反应时间由慢到快。离线系统的响应时间是一天左右，准实时系统是一小时左右，而在线系统则在几秒之内。如同程序的时间/空间准则，要获得快速的响应，就必须付出效果上的代价：这三个系统对垃圾行为的覆盖率跟其处理时间是成正比的。离线系统将最全面、最准确地侦测出用户的垃圾行为，其次是准实时系统，最后则是在线系统。

## 离线系统

离线系统可以处理当天一整天的旺旺数据，包括登录、消息、好友增删以及黑名单增删等，使用离线的任务来分析这些大规模数据，找出其中有过垃圾行为的用户。

离线系统包含一个核心模型（行为模型）和两个辅助模型（IP模型、消息模型）。

行为模型是整个旺旺反垃圾系统的核心和基础，其效果基本上决定了整个反垃圾系统的整体效果。行为模型从各类旺旺数据中抽取一天中每个用户的各种行为特征，将每个用户一天中的行为计算成一个高维的特征向量。通过机器学习，将人工收集的一些垃圾用户和正常用户样本训练成特征库，根据这个特征库，行为模型可以根据这个用户的特征向量识别出其是否是垃圾行为。行为模型中，同时也包含了对盗号情况的识别。如果在一天中，一个用户出现了在不同地点登录，但根据行为识别其结果却有好有坏的情况，就可以判断出这个用户被盗窃了。

IP模型是对行为模型的一个补充。由于有些账号在一天中的消息特别少，例如只发送了一条消息，那么根据行为是无法进行是否垃圾判断的。IP模型根据行为模型的结果建立一个全局的IP统计模型，找出其中那些高概率的“坏IP”来，从而发现来自这些“坏IP”的垃圾账号（虽然其

中有些账号行为模型对其无能为力）。IP模型特别适合找出那些每个账号发送少量消息，并且不断变化消息内容，但IP变化不频繁的垃圾行为。

消息模型也是对行为模型的补充。同样也是针对那些无法根据行为判定其是否垃圾的账号。消息模型根据行为模型的结果建立一个全局的消息统计模型，找出其中高概率的“坏消息”，进而发现那些发过这些“坏消息”的垃圾账号。消息模型特别适合那些经常变幻IP，但消息内容变化不频繁的垃圾行为。消息模型同时还会提取出这些高概率的“坏消息”，提供给在线反垃圾系统作为样本。

## 准实时系统

准实时系统每隔一小时处理从当天零点到目前的旺旺数据。准实时系统是离线系统的简化，其原理同离线系统基本一样，只是实现上对离线系统的模型进行了一定程度的简化，并尽可能用并行处理的方法缩短整个流程的处理时间。

准实时系统包含一个行为模型和一个辅助的消息模型。由于准实时模型的计算数据不像离线模型那么充足，依赖于长时间统计概率的IP模型无法获得足够的精度。

这两个模型的工作原理同离线模型一样。消息模型每小时提取垃圾消息样本，以供在线反垃圾系统使用。

## 在线系统

在线系统实时处理当前的旺旺消息数据。

在线系统会不断累积离线系统和准实时系统提供的垃圾消息样本，并从垃圾消息样本中提取出自身需要的独特特征。将收到的每一条旺旺消息，同特征库进行比对，实时地确定这条消息是否垃圾消息，并立刻通知旺旺服务端进行处罚。

三种不同层次的反垃圾系统相互配合工作，尽可能地发现系统中的垃圾行为，并尽可能快速地对垃圾行为进行响应，以降低整个旺旺系统中垃圾消息的数量。

旺旺反垃圾系统按照离线、准实时、在线这个次序依次上线，效果也一步步地体现了出来。反垃圾系统在用户的日常使用中完全是处于幕后，用户基本察觉不到它的存在。但是如果反垃圾团队在幕后的支撑和默默付出，旺旺的用户体验将是非常糟糕的，甚至会影响到淘宝主站的交易环境，对整个淘宝生态环境也有很坏的影响。

这个故事告诉我们一个道理：有时候，问题是没法整体解决的，比如照顾了准确度，就顾不上时效性，反之亦然。与其纠结，不如针对问题找到合适的方法，将问题分解为多个子问题，然后，一个子问题专攻准确度，一个子问题专攻时效性，整个问题也迎刃而解。

## 43. 顺“我”者昌，逆“我”者亡

现在的阿里集团，各个部门都有不少老阿里软件的同学。每当回顾当初，大家仍然觉得那个梦想很美妙，只是现实很残酷。

阿里软件的开创始于马云的“Meet at Alibaba, to Work at Alibaba! ”的梦想，怎么解读这句话？用今天的话来说就是由单个公司转向平台进而形成一个生态系统，通过建立统一即时通信工具，形成平台，提供软件即平台的服务，借此平台为用户提供做生意过程中需要的各种工具和应用，为整个商务过程提供完整的一站式服务。

阿里旺旺在其中，也被寄予厚望。说说当时的几个尝试，首先是平台化——进军SaaS，将旺旺作为一个PC客户端的开放平台。

2007年年初，之前一直只专注于B2B和淘宝的阿里旺旺想做点独立于两个线上交易市场之外的事。当时的QQ已经初具规模，但市场仍然有可以开发的空间，旺旺想在即时通信领域获得更多的市场份额。由于当时B2B的用户都是使用旺旺在工作，而大家的想法也是以B2B为主，于是集团决定把即时通信的重心放在B2B上。当时淘宝旺旺的用户数约等于贸易通用户数——最高在线60多万，还没有预见到淘宝旺旺的用户数会增长到这个程度。

由于QQ当时倾向于娱乐化，因此当时我们的想法是“上班用旺旺，下班玩QQ”，于是尝试着做富有商业气息的、能符合企业办公沟通要求的阿里旺旺。为了达到“上班用旺旺，下班玩QQ”目标，旺旺做了一套通用账号体系，使得旺旺的账号可以接到其他网站上去，让其他网站用旺旺作为自己的IM。这个梦没有做成，事后我们总结了两个原因。

第一，由于当时的大型互联网企业互相之间潜在的竞争关系使得没有任何大公司愿意将阿里旺旺的账号体系接入自己的网站。只有一些中小型网站希望通过旺旺能给其带去流量，因此当时的合作者只有口碑网、全球五金网、爱狗网等中小型网站。它们带来的在线量都微乎其微，全部的网站加起来同时在线不超过1万人。另外，看起来很合适的目标用户——独立的B2C网站，在当时也没成气候。所以，如果是三年后再做此事也许会有不同的结果。

第二，由于旺旺用户的特性和淘宝网的购物网站性质，事实上绝大部分用户在使用旺旺的时候都是在购物而不是在工作，因此开始逐渐地有企事业单位因为禁止上班时间上淘宝网购物而禁止他们的员工在上班时使用旺旺。

“事后诸葛亮”是容易的，但我依然认为，在当时的时空背景下，这个梦想很美妙。

旺旺的另一个梦想也是很有时背景的，2008年、2009年左右，互联网行业发生了一次SNS化的浪潮：大洋彼岸，friendster、myspace、facebook等网站风生水起；国内，校内网（2009年更名为“人人”）、开心网等也红得发紫。所以，阿里旺旺也跟进做了一些SNS方面的尝试，推出了“旺空间”。但是在当时的市场背景下，QQ已经占据了市场第一的位置，其旗下产品QQ空间也已经达到了相当大的市场份额。这时，用户如果需要使用旺旺的SNS功能，就必须要先将他们在QQ上的好友关系迁移到阿里旺旺上面来。同时，阿里旺旺的账号体系和淘宝网的定位则决定了阿里旺旺上面用户之间的关系基本都是买方与卖方的关系，用户之间除了买卖之外几乎没有任何交流的必要。这两个难点决定了旺空间最终难以和市场上的同类产品抗衡。

后来，旺空间和淘宝网发起的淘江湖合并为新的淘江湖，作为消费者社区的产品。到了2013年，淘江湖也逐渐消亡，倒是其中的一个插件——“就等你了”，属于“无心插柳柳成荫”，逐步演化成了今天的“聚划算”。从这些事情里，我们感受到，“规划”其实是一件很有意思的事情：很多规划得很好，被寄予厚望的产品没成；也有很多“野蛮生长”起来的“私生子”继承了大业。而阿里近几年的发展，似乎后者的案例更多，就像钱一样，规划不是万能的，但没有规划是万万不能的，各人自己体会吧。业内流传了一句话——成功了，所有的扯淡都是战略；失败了，所有的战略都是扯淡！不无道理。而我的体会是，做产品，还是得顺着用户需求，而不是顺着行业热点。

阿里软件是一个伟大梦想的起点，阿里旺旺有幸成为这个梦想的第一个承载者和实践者，探索的过程虽然曲折但是值得奋斗。现在集团在建设完整的生态系统，希望完成电子商务的水电煤等基础设施建设，同时扩展到电子商务领域的方方面面，不再局限于阿里软件的软件平台服务。现在这一梦想正由阿里云和各个子公司在承载。

回到旺旺，她作为与购物紧密相结合的产品，有着非常多的交易沟通方面的创新。这是由产品的用户、需求和使用场景决定的，这些成功，如果放到另外一个IM里，也许就是失败。我们挑几个说说。

### 旺旺亮灯

从诞生的那一天起，阿里旺旺就注定与交易密不可分。贸易通，从名字上来看，就知道这个软件的目的是为了客户之间的贸易更加通畅，它的功能和后来旺旺的版本优化，都充分体现出了这一点。

在贸易通的第一个版本发布之后，贸易通团队启动了“亮灯工程”，将贸易通同网页的功能进行结合，可以在网页上点击贸易通的标志来启动贸易通客户端，从而将交易和沟通无缝链接。

2003年11月20日，“亮灯工程”项目发布，这是电子商务和即时通信领域的一次创新，有效地解决了电子商务中的沟通难题，对中国电子商务的发展是一个很大的促进。后来腾讯在拍拍上也采用了这一方式。甚

至还有传说，当年eBay为什么会收购Skype，就是因为惠特曼来了阿里巴巴，看到了贸易通的“亮灯工程”。

上线以来，这个功能经过了不断的优化。现在，亮灯按钮不仅可以由淘宝提供给卖家，卖家也能够通过我们公开的代码直接添加到自己的页面上，方便了卖家进行自己的个性化定制，提高商品成交额。亮灯还能够进行智能的分流，买家点灯后，旺旺后台会将该买家分流给合适的客服人员进行处理，均衡客服压力，防止出现累死一个、闲死一个的情况。这里，就引出了旺旺另一个重大创新——子账号。

## 子账号功能

旺旺和QQ的最大区别，就是使用者可能是一个组织。随着用户的成长，我们发现，很多大卖家用一个旺旺应付不过来，于是申请了很多账号，然后，在管理上就比较混乱，对外沟通也没有一致性，他们迫切需要一个统一的账号管理体系。

旺旺团队顺势推出子账号功能，即大卖家只用申请一个主账号，这个主账号具有独特性和代表性，对外的沟通都以这个主账号发布；同时，可以为这个主账号申请很多子账号，内部的具体工作则由子账号来完成。这一点有点类似电话的主机和分机，虽然创意很简单，但是在阿里巴巴和淘宝这两个平台上确实符合用户需求。

后来，子账号这个功能甚至成为旺旺卖家版的一项基础功能，也成为卖家最喜欢使用的一项功能。

## 免登淘宝

如果说贸易通的“亮灯工程”解决了网页到客户端沟通的难题，那么淘宝旺旺的“免登工程”则是解决了客户端到网页登录的难题。

淘宝买家、卖家之间的交互很活跃，他们不仅在网页上获取信息，更要完成整个购物过程的交流。在互谈购物心得或讨价还价的过程中，用户会将目光聚集到一个商品上，这时在聊天窗口中发送商品链接，直接打开链接，完成交易是一个很自然的过程。但是如何从客户端登录网页、如何保证从客户端登录过程的链接合法性、如何保证客户端不被用户劫持从而恶意登录、如何验证聊天窗口中链接的安全性，都是需要解决的难题，这些问题比起保证从网页到客户端登录的安全性要困难得多。

2004年9月30日，淘宝旺旺1.1版本发布，“免登工程”正式推出，通过一系列的技术手段做保证，打通了网页和客户端双向交互的整个过程，使得用户在购物交流过程中几乎感受不到不同工具、不同平台的差异。免登功能的推出，不仅方便了用户的沟通过程，也对旺旺的广告系统有极大的推动。在使用频率很高的窗口（单聊窗口、群窗口、名片、每日焦点）上嵌入商家广告，用户点击广告链接，直接进入商品

详细页面，点击购买付款，一气呵成，聊天、购物、花钱就是这么简单。

## 宝贝信息展现

旺旺在后期的版本中逐渐对聊天窗口的展示内容进行了优化。包括宝贝链接的穿透展示（显示宝贝信息）、窗口右侧的宝贝详情展示、宝贝推荐，都提高了用户聊天时的体验，自然提高了成交率。

用户在聊天过程中发送的链接，如果是淘宝的宝贝链接，旺旺会自动获得该宝贝的详细信息展现给用户，免去用户再打开链接的步骤，让其专心于沟通过程。

窗口右侧的宝贝详情，更会根据不同的来源，展示不同的宝贝。如果来自宝贝detail页，会展示对应的宝贝详情；来自订单页，则展示订单详情；来自购物车，则展示购物车的宝贝。这种智能的处理对应着不同的用户场景，让用户第一眼就看到自己希望看到的东西。

小结一下，阿里旺旺在分合中向前走，积极拥抱变化，但宗旨只有一个：就是服务交易，让用户在交易流程中方便地沟通。阿里旺旺若是离开了交易，或许现在早已不在，但若是交易离开了阿里旺旺，或许也达不到现在的高度。

利用即时通信工具来管理交易信息，连接交易信息和沟通过程，甚至是直接在聊天窗口中集成Windows计算器等功能，都是基于交易场景的微创新，这在IM市场中也是独一无二的。

在整理旺旺产品故事的过程中，给我最大的体会就是，做产品要顺势而为，这个势，说大点是行业的浪潮，公司和产品的基因，说小点是用户群体的特性、需求的特点、场景的特质。对一类用户、需求、场景的深入定制，一方面成就了一个产品，成为对手进入的壁垒；另一方面，这堵“墙”也成了这个产品的“牢笼”，让我们走不出去。我们发现，旺旺的出身，决定了她的“交易工具”属性、“电子商务IM”定位，这既成了她的优势，也成了她的瓶颈，或者说，成了她的基因。有点“顺我者昌，逆我者亡”的味道。这个“我”，还是亘古不变的，产品经理最熟悉的“用户、需求、场景”，不是吗？

## 44. 聊聊未来的移动与无线

这两年，互联网行业有三个方向很火——电子商务、SNS、无线，故事接近尾声，移动的话题，也不可避开不谈。截至2012年年底，无线淘宝的累计访问用户已经突破3亿，也就是说我国已经有22%的人口顺利“移民”到了移动互联网，这是新的“战场”、新的“战争”。

淘宝的产品中，旺旺是比较早移动化的，我们就此展开。

如果说旺旺的发展有什么重大遗憾，那就是，我在第一次接触杭州“微信车队”的时候，用支付宝付完款之时感受到，如果微信是旺旺，那该多好，而且，毫无违和感。所有的假设都没用，如今微信已经很难撼动。让我们回到旺旺，面向买家的旺信，面向卖家的千牛，支持B2B的阿里巴巴移动客户端，一切都那么顺理成章。谁知道，在之前经历了多少潮起潮落。大家一起来看看过去的事。

首先是“手机贸易通”。

手机应用这个事情，放到今天，如果做了那是正常的，如果不做那才是不正常的，但是在2004年，连4096的彩屏、24和弦的铃声都是手机卖点的时代，做手机贸易通确实是需要勇气的。B2B的很多会员需要跑客户，那时候笔记本电脑也比较少，所以，当会员不在电脑旁时，如果收不到贸易通消息，他很可能会错过一次商机。

于是，在产品经理的推动下，贸易通开始了第一次在手机上的尝试。基于当时的主流智能手机操作系统Windows Mobile推出了手机贸易通，由贸易通团队和Intel共同开发，适用于HTC当时在中国的子公司多普达系列的智能手机上。

这是贸易通在移动领域的第一次尝试，只可惜由于各方面的原因——Windows Mobile系统的衰败，团队没有持续投入，手机贸易通最终也没能长久地存在下去。



免费使用贸易通，  
和百万商人网上谈生意

载入中。请稍候

1999-2004, 阿里巴巴(中国)版权所有

然后是“手机旺旺”。

那是2010年，手机旺旺支持的操作系统也仅有KJAVA和Android版本。虽说KJAVA在不久之后迅速没落，但也算赶上了Android雄起的浪潮。历史总是惊人的相似，贸易通第一个版本是由外包团队实现的，而手机旺旺的第一个版本也是由外包实现的。这也体现出了大多数产品的早期，“资源总是不足”的窘境，必须要“野蛮生长”到被高层看到，才能获得资源的组织保证。当然，从另一个角度看，这也是好事，可以有效避免高层判断失误导致的大量资源浪费。

这个版本并没有区分买家、卖家，主要功能还是收发消息，查看好友。考虑到手机用户输入不便，提供了快捷短语。对于卖家来说，唯一能体现出自己特殊功能的地方就是一个按钮——“我是卖家”，点击之后，可以打开Web淘宝中的“我的卖家”，在Web中进行卖家特有的一些操作。这个版本的手机旺旺发展不温不火，直到2012年4月，被旺信全面接管。下图为手机旺旺界面。

·lll China Mobile

12:30 AM

## 旺旺好友

淘宝网

🔍 <查找好友>



日和

试试添加个性签名



陌生人(2/3)



fengniao

fengniao

2



摄贸金广角

摄贸金广角专业摄影器材网上商店...

9+



数码时代

数码时代



AliInput(2/8)

之后是旺信、千牛与大客户版。

时间到了2012年，中国移动互联网用户数超过7.5亿，移动应用已经遍地开花，结果无数。阿里旺旺在手机端的投入也达到了以前从未有过的程度。

旺信（见下图），面向买家，相比手机旺旺，功能更加强大和专业，支持的版本是iOS和Android。除了能够收发阿里旺旺的消息，还提供了应用中心的功能，集成了物流小助手和淘宝系统通知，并利用了手机天然的优势——通信录来搭建买家之间的关系网，同时支持聊天消息的漫游。用户在各个设备上的聊天消息能够互相同步，这对于经常使用不同设备进行交流的用户来说，是新世纪的福音。相比手机旺旺，旺信承担了更多的使命，有更多的扩展可能、更多的期待。

- 中国移动 16:37 50%
- Jessica
- 永烁医疗 1分钟内  
你好!
- 2 淘宝系统通知 11:07  
确认收货超时提醒
- 物流小助手 12月3日  
兰溪 源件已签收,签收人是 拍照签收
- 海之风味 11月28日  
最近联系时间: 11月26日 20:42
- 凤凰城小铺 11月28日  
最近联系时间: 11月28日 09:44
- 消息 2 联系人 我

阿里旺旺卖家版也在2012年推出了专为卖家使用的阿里旺旺卖家版手机客户端（见下页图），集成了备受好评的客服工作台，并且能够在线修改单价，极大地方便了移动化的卖家，让卖家把生意装进口袋。直到2013年，阿里旺旺卖家版改版为千牛，集成为千牛中的通信工具，更紧密地与交易结合在一起。

## 会话

未

未回复数 ↓

联系时间 ↓

等待分钟 ↓

系统消息



txbb121

3

在吗？亲



浮云

2

在不在，那裙子哈有货不



lucifer9007

1

老板，啥时候发货啊



从头美到脚

...



核桃

最近有上架新品呀！



\*\*\*

阿里巴巴B2B没有忘记在2012年赶上移动化的潮流。阿里巴巴面对的是大客户，移动客户端的定位是以采购批发为核心的商务软件，因此从功能实现上就没有将购物前后的聊天作为重点去实现，从一开始，就采用了类似千牛的策略，将阿里旺旺作为功能插件融入客户端。下图为旺旺大客户版界面。

中国移动 17:12 100%

# 家居百货

月新品首发 ◉ 生圈加湿器 真的很流行哦~

特价促销 ◉ 将低价进行到底 今日活动 ◉ 特色活动集中营

日用百货 布艺家纺 运动休闲

家装建材 美容护肤 母婴用品

首页 搜索 收藏夹 工具 旺旺

时代的浪潮拍过，将一个手机旺旺移动版拍成了三个更加灵活的移动旺旺，买家、卖家、大客户，这也是阿里旺旺在移动端的“分”，对各类用户，投其所好，战场延伸，战略不变。

移动是大家公认的未来，同样的用户、同样的需求，因为场景的区别——从办公桌前、书桌前变成了上班路上、等电梯时、上床之后……使得移动设备上的应用，代替了计算机上的网页、软件，变成了大家时刻接触的产品。如何抓住这种特点？屏幕变小、时间碎片、环境多变、随时随地……从旺旺起步，如今去看淘宝的移动产品，什么淘宝、天猫、一淘、聚划算的主客户端，到微淘、淘宝点点、淘宝旅行、一淘火眼等各具特色的应用，眼花缭乱，希望它们能给淘宝带来不一样的未来。

本书由“[ePUBw.COM](#)”整理，[ePUBw.COM](#) 提供  
最新最全的优质电子书下载！！！

## 第10章 以人为本

本书想给大家说的产品故事，到这里基本就结束了。其局限性是很明显的，比如只说了最主干的产品，其实淘宝可定义为“产品”的至少有

数百个……还有，那些在第01节（第10页）提到的，需要大家脑补的要点。

每一个产品的设计，都没法摆脱其背景去评判好坏。从宏观上讲，有国民经济现状、社会文化趋势、政策法规变化、软硬件技术发展等；从微观上讲，有具体的目标用户、他们的使用场景、当时最刚性的需求等。今年的一个好规则，可能到了明年就变成障碍；A用户喜欢的功能，可能对B用户就是“毒药”……唯一不变的就是变化，而相对不变的，只能是做产品的那群人——产品经理。

产品经理这个职位随着互联网行业的高速发展，队伍蓬勃增长，淘宝也不例外。2007年的时候，淘宝还只有八位产品经理，到了2013年，全公司已经拥有数百人的产品经理团队，产品经理职位也经历着从“需求分析师”到“产品规划师”到“业务Leader”的认知变化。

这一章，我们就来聊聊他们。

首先，谈一下如何定义产品经理这个岗位。我认为只用“产品经理的能力模型”是不够的。接下来，我们看看产品经理的职业上升通路，类似游戏里的“练级攻略”是怎样的。为了这批人的培养，我们在公司内访谈了不少牛人，这里也分享出来，听听“前辈是如何谈产品与产品经理”的。作为一家业内领先的公司，“淘宝在产品经理培养上的探索”方

面，也有一些独到之处，这一章的后半段会展开讨论。最后，对于那些跃跃欲试的朋友，我还有些话写给“想转行做产品经理的同学”。

## 45. 别了，产品经理的能力模型

产品经理这个岗位越来越火，想做的人越来越多，有不少公司、团队也都建立了以产品为中心的组织形式。自然，网上出现了很多“产品经理的能力模型”，大家都觉得像是武林秘籍，修炼之后就可以入行，但又发现各种模型之间差异很大，纠结不已。最近，我越想越觉得讨论所谓的能力模型又陷入了“方法中心”式的思维，这和“最好的文档模板”、“最优的组织结构”没什么区别，其背后的本质还是要先“问题中心”，即思考“为什么要建立产品经理的能力模型”。

说起来，无非有这么几种原因：公司想知道招什么样的人，如何培养人，个人想知道如何发展……即合并成一个问题——产品经理需要什么能力？我们用做产品的思路再往深挖，为什么需要具备这些能力？我的答案是：能胜任手头的工作。为什么要胜任手头的工作？这个应该不用回答了。所以，到此为止，看到关键点：

胜任工作重于培养能力，工作不同会导致需要的能力不同。

“胜任工作重于培养能力”掰开来说，是学校教育与职业教育的最大不同。学校教育是“学以致用”，因为当时不知道要做什么，所以是完全

的方法中心。而职业教育就是“用以致学”，是明显带着问题地学，这样的学，更高效，也更有动力。所以，我们先把“能力模型”丢一边，提出“任务模型”的概念，通过分析产品经理要做的工作，结合周边环境与个人特点，来确认他们当前到底需要胜任什么工作。

这件事分为如下几步。每一步结论的给出，都是通过在阿里、淘宝内部大量深访、问卷与文献研究得出的，对象分别是公司高层、专家型产品经理、产品团队主管、师兄、产品新人等几类关键角色。

### (1) 枚举典型任务

对于“产品经理”来说，都叫这个“title”，但做的事情各有不同。这一步要列出你们的团队里，产品经理要做哪些事情。需要注意的是，做这件事背后需要的能力，这里暂时不展开，是后续步骤，得到如下所示的“互联网公司，产品经理要做的典型任务”列表。

| 典型任务 | 任务说明（相关的部门、岗位）           |
|------|--------------------------|
| 需求分析 | 需求的采集、开发、管理等             |
| 产品设计 | 偏狭义用户体验（UED，产品/交互/视觉设计师） |
| 文档撰写 | 主要是 PRD、Demo/原型、MRD 等文档  |
| 沟通协作 | 与各种周边角色沟通协作              |
| 项目管理 | 项目管理相关（项目经理）             |
| 产品规划 | 未来做什么达成业务目标              |
| 用户研究 | 用户洞察、研究的方法（用户研究员）        |
| 产品运营 | 运营、推广、营销面（产品运营人员）        |
| 数据分析 | 数据分析相关（商业智能团队）           |
| 业务规划 | 更偏商业敏感度，战略层面（运营人员也要做）    |
| 熟悉技术 | 对特性产品技术面的了解（做过技术的容易胜任）   |
| 团队管理 | 人员培养、组织进步方面（做过管理者的容易胜任）  |
| 熟悉领域 | 特定产品的行业知识等（行业转来的容易胜任）    |
| 新人入门 | 公司特定的知识/技能/态度（内部转岗的容易胜任） |

## （2）岗位细分

按照公司实际情况，考虑产品经理的级别划分，或者方向细分，各举一个例子。

级别，可以划分为初/中/高级产品经理，初级的主要工作是需求分析、文档撰写、产品设计等执行层面的任务，中级主要做项目管理、沟通协作、用户研究等需要更多经验的任务，高级就更偏向于业务规划、产品规划、团队管理等领域。

方向，现在比较常用的分法，是把产品经理细分为四个方向：Product Architect——主要负责产品架构与规划，Product Designer——偏向需求与设计，Product Manager——做项目管理、团队管理的工作，Product Marketing——负责运营相关事项。

每个级别、方向，对每项任务的能力要求一定不同，这里可以做一个打分。如下页表，是按照级别打分的实例，具体分值仅供参考。

| 典型任务 | 能力要求（5分制） |    |    |
|------|-----------|----|----|
|      | 初级        | 中级 | 高级 |
| 需求分析 | 3         | 3  | 3  |
| 产品设计 | 3         | 3  | 3  |
| 文档撰写 | 3         | 3  | 3  |
| 沟通协作 | 2         | 3  | 4  |
| 项目管理 | 2         | 3  | 3  |
| 产品规划 | 1         | 3  | 5  |
| 用户研究 | 2         | 3  | 3  |
| 产品运营 | 1         | 3  | 4  |
| 数据分析 | 3         | 3  | 3  |
| 业务规划 | 1         | 2  | 4  |
| 熟悉技术 | 2         | 2  | 2  |
| 团队管理 | 1         | 2  | 4  |
| 熟悉领域 | 2         | 3  | 3  |
| 新人入门 | 3         | 3  | 3  |

### (3) 环境因素修正

因为产品经理所处的各种环境不同，所以对各项任务的要求也有不同，我们总结出了如下几个关键因素。

首先是“行业”，比如“电商”、“PC软件”、“游戏”、“电信”……对各项任务的要求一定不一样，需要相应行业的从业者自行讨论。

然后是“产品类型”，这个与行业有关，上表的例子是针对电商行业的。

- ▶ 平台型：更靠后台系统，对技术的了解要求加强，如电商的交易线产品、安全类产品。
- ▶ 垂直型：更多商业层面的内容，对行业知识要求加强，如网上超市、网上药店等。
- ▶ 网站型：更偏前台网站页面，对UED相关知识要求加强，如一些团购网站、社会化导购网站。
- ▶ 自定义：一些没法归类的产品，需独立判断。

最后是“周边团队”。如果有专门的人、团队做对应的任务，则可以降低要求。比如有专门的用户研究团队，则对用户研究的要求可以减少；有专职的项目经理，则对项目管理的要求可以减少。

注意，这里我们很难定量判断对任务要求的增减，所以探索性地给了“+1/-1”的修正。

| 典型任务 | 环境因素修正     |      |     |     |      |
|------|------------|------|-----|-----|------|
|      | 行业         | 产品类型 |     |     | 周边团队 |
|      |            | 平台型  | 垂直型 | 网站型 |      |
| 需求分析 | 假定电商行业无须修正 |      |     |     |      |
| 产品设计 |            |      |     | 1   |      |
| 文档撰写 |            |      |     |     |      |
| 沟通协作 |            |      |     |     |      |
| 项目管理 |            |      |     |     | -1   |
| 产品规划 |            | 1    |     |     |      |
| 用户研究 |            |      |     | 1   |      |
| 产品运营 |            |      | 1   | 1   |      |
| 数据分析 |            |      |     |     |      |
| 业务规划 |            |      | 1   |     |      |
| 熟悉技术 |            | 1    |     |     |      |
| 团队管理 |            |      |     |     |      |
| 熟悉领域 |            |      | 1   |     |      |
| 新人入门 |            |      |     |     |      |

#### (4) 个人因素修正

每个产品经理都是不同的，所以不可能有一个普适的模型，一定需要有一些个性化的元素。

- ▶ 个人经历：我们认为，如果此人做过对应任务的职位（或已经部分胜任），可降低要求。
- ▶ 性格特质：性格因素会导致能做好/做不好某事情，但很难具化。所以这里是指性格导致的任务偏好，如果喜欢做此任务，我们认为就容易做好，可酌情降低要求；不喜欢，则加强要求。
- ▶ 当前任务：眼下最常做的任务是什么，加强要求，体现“用以致学”。

| 典型任务 | 个人因素修正 |      |      |
|------|--------|------|------|
|      | 个人经历   | 性格特质 | 当前任务 |
| 需求分析 |        |      |      |
| 产品设计 |        |      |      |
| 文档撰写 |        |      |      |
| 沟通协作 |        | 1    |      |
| 项目管理 |        |      |      |
| 产品规划 |        |      |      |
| 用户研究 |        | -1   |      |
| 产品运营 |        |      |      |
| 数据分析 |        |      | 1    |
| 业务规划 |        |      |      |
| 熟悉技术 | -1     |      |      |
| 团队管理 |        |      |      |
| 熟悉领域 |        |      |      |
| 新人入门 |        |      |      |

## (5) 评估结果

- ▶ 职位要求，是加上“环境因素修正”以后的能力要求，分数越高的，在选人的时候越需要重点考察。
- ▶ 个人要求，是加上“环境因素修正”与“个人因素修正”后的 ability 要求，分数越高的，是此人当前越需要努力胜任的任务项。

► 差距排序，是按照“个人要求”的数值从大到小排序，更有说服力，前几位的是当前对于此人最重要的努力方向。

| 评估结果 |      |      |
|------|------|------|
| 职位要求 | 个人要求 | 差距排序 |

我们来举一个应用的实例，如下表，是一位淘宝的产品经理。

| 共性部分 |      | 环境因素修正     |      |      | 个人因素修正 |      |      | 评估结果 |      |      |
|------|------|------------|------|------|--------|------|------|------|------|------|
| 典型任务 | 能力要求 | 行业         | 产品类型 | 周边团队 | 个人经历   | 性格特质 | 当前任务 | 职位要求 | 个人要求 | 差距排序 |
|      | 中级   |            | 平台型  |      |        |      |      |      |      |      |
| 需求分析 | 3    | 假定电商行业无须修正 |      |      |        |      |      | 3    | 3    | 2    |
| 产品设计 | 3    |            |      |      |        |      |      | 3    | 3    | 2    |
| 文档撰写 | 3    |            |      |      |        |      |      | 3    | 3    | 2    |
| 沟通协作 | 3    |            |      |      |        | 1    |      | 3    | 4    | 1    |
| 项目管理 | 3    |            |      | -1   |        |      |      | 2    | 2    | 3    |
| 产品规划 | 3    |            | 1    |      |        |      |      | 4    | 4    | 1    |
| 用户研究 | 3    |            |      |      |        | -1   |      | 3    | 2    | 3    |
| 产品运营 | 3    |            |      |      |        |      |      | 3    | 3    | 2    |
| 数据分析 | 3    |            |      |      |        |      | 1    | 3    | 4    | 1    |
| 业务规划 | 2    |            |      |      |        |      |      | 2    | 2    | 3    |
| 熟悉技术 | 2    |            | 1    |      | -1     |      |      | 3    | 2    | 3    |
| 团队管理 | 2    |            |      |      |        |      |      | 2    | 2    | 3    |
| 熟悉领域 | 3    |            |      |      |        |      |      | 3    | 3    | 2    |
| 新人入门 | 3    |            |      |      |        |      |      | 3    | 3    | 2    |

公司对他的要求是一个中级的产品经理，他做的产品是平台型产品，所以“产品规划”、“熟悉技术”两项任务的能力要求+1；他的周边团队情况，是由技术人员做项目经理的，所以“项目管理”的能力要求-1；他的个人经历，因为做过两年技术，所以“熟悉技术”的能力要求-1；他的性格特质，比较内向，不善沟通，所以“沟通协作”的能力要求+1；同时

他很喜欢做“用户研究”，所以此能力要求-1；他的当前任务，需要做很多的数据分析工作，所以“数据分析”的能力要求+1。

综上所述，评估结果解读（仅供参考）：

- ▶ 从职位要求看，此职位对产品规划的能力要求最高。
- ▶ 从差距排序看，他当前应该优先努力胜任的几项任务为：沟通协作、产品规划、数据分析。

这就是我们对“产品经理能力模型”的探索，主要有四个重大升级：

- (1) 从比较虚幻的“能力模型”变为更贴近实际的“任务模型”，一改死板的学以致用，真正做到了用以致学。
- (2) 从“千人一面”变为按照个人、团队定制的“千人千面”的个性化模型。
- (3) 从不随时间变的“静态模型”变为随机应变的“动态模型”。每隔一段时间，再用一次这个方法，每个团队、个人可以得出不同的结果。
- (4) 从没有优先级的“铁板一块”变成能区分各种任务优先级的“各个击破”。它可以帮助每个人判断自己现阶段应该优先做什么，也可以帮助师兄判断新人的学习顺序，从而实现个性化的学习。

当然，这是在一个“产品为中心”的组织里的一些实践，必然有它的适用场景和限制条件，而且，它自身也是一个模糊的“定性”模型，还无法做到“定量”。

至于如何胜任各项任务的具体方案，不在本次讨论之列。简单提一下接下来需要做的几件事，这些做法必须要有个“专家团”来一步步确认。感兴趣的同学，可以去找些“学习路径图”的资料学习。

- (1) 细化任务流程：上表中的任务，有部分可能需要细化到合适的粒度，才能把“任务点”与“能力点”映射。
- (2) 分析胜任能力：从“能力点”到“任务点”的映射。注意“任务点”是要做的事本身；“能力点”是要做这件事，背后需要的知识、技能和态度。
- (3) 构建任务模型：根据某个“任务点”的要求，确定背后每个“能力点”的要求，分五级，“记忆、理解、运用、评估、创造”，依次提高，每个能力点，对应每一级都需要有一个解释和案例。这几步的背后，有点像“Job Model”的东西。
- (4) 确定学习方式：如何胜任某个任务点，是参加培训？自学资料？实战？师兄辅导？甚至是给别人分享？
- (5) 绘制学习路径：确定学习的先后顺序。

## 46. 产品经理练级攻略

顺着上一节展开，在对产品经理这个岗位做了一番理论分析之后，淘宝对产品经理的高中低级有了一些指导性的划分。

无法否认，一个叫“产品经理”的大学毕业生与一个同样叫“产品经理”的、有着八年工作经验的人，做的事情、需要的能力肯定不同；电子商务的产品经理、移动互联网的产品经理，扩大至软件、电信，甚至传统行业的产品经理，各自的要求也必然迥异；团队里的技术同学是否强大？团队里是否有专职的项目经理、用户研究人员？运营同学是否强势？等等。也都会使得产品经理最关键的职责不同。

可以说，我心目中的完整模型，是一个多维空间。目前有的各种模型，都是模型作者在他理解的“内在能力&外在事和人”的前提下，给出的一个低维“模型切片”，甚至是一个点而已。往往我们能看到行业的一些限定，比如“互联网产品经理的能力模型”，但却很少看到针对团队、个人能力阶段的描述。那么，何人能给出整个模型？苦笑两声，我想到了唯一的答案——大家。每个人给出自己的切片，也许我可以试着去做个拼图游戏。

于是，我开始试着做一些总结，也只能是从点到面，先从阿里系说起，抛砖引玉，再听听大家的。首先，我把阿里系的产品经理的终极目标定位“业务Leader”，或者说事业部的头儿。而起点各种各样，反正

是完全无经验的人。行业有了，对于团队，阿里内部各个团队虽说有差异，但和外部比起来总还算相似，可以看看我在博客（[iamsujie.com](http://iamsujie.com)）里有关团队的讲述。下面主要从个人能力的维度切分，我参考公司内的Job Model，把淘宝的产品经理级别划分为两层，其中每一层又细分为三级。

先看最早的三级。

产品经理-0，本科毕业的应届生，或类似能力的其他人员。能完成明确的功能点，编写PRD，跟踪实施直至上线，这时候，产品经理还是一个典型的“需求分析师”，也称为“产品助理”。此时的技能要求还偏重于“产品设计”，对于互联网产品，做的很多事情，会与UED团队交叉，特别是交互设计、视觉设计层面。

产品经理-1，约两年工作经验的本科生，或者硕士毕业的应届生（只是一个简单的能力对应，不绝对），可以独立负责一个小型产品，或者大型产品中的一个完整功能模块。与上一级别的关键差异，在于不只是被动地接需求。这里开始需要主动性，要求产品经理开始具有用户研究的能力、需求管理的能力。并且，对产品涉及的技术，需要有一定的了解，至少能和技术团队一起讨论方案吧。

产品经理-2，工作3~5年的本科生，或者工作约两年的硕士研究生。关键技能是能够独立负责一个完整的产品，有项目管理能力，衍生出来

的，就是无授权领导的团队管理能力，特别是跨部门的团队，所以对沟通方面的软技能要求开始显现。

前三级可以归为一类，其特点是——可以培训出来。所需要的都是一些很明确、很通用的技能。而下面三级，个人成长的关键开始从显性知识转变为隐性知识，要靠不断地实战，与各种前辈交流，加上自己领悟来提高，看书、看资料之类的作用越来越小。

产品经理-3，从这一层级开始，已经无法用工作年限来衡量。关键技能是需要有规划能力。能够独立负责一条产品线，比如2010年淘宝网的交易线。此时规划能力的背后，要求产品经理需要对产品除了功能外的知识也要掌握，比如市场运营层面。

产品经理-4。关键差异是要有一个业内知名的成功案例来证明自己，可以独立负责一条复杂的完整产品线，比如2010年的整个淘宝商城。很显然，这个成功案例，只能靠一次至少半年以上的完整战役获得，并不是每个人都有这样的机会和运气。此时，产品经理开始呈现出“业务Leader”的气质。

产品经理-5。关键差异在于有跨职能部门的管理经验，也就意味着到了这一层级，出去就可以做小公司的CEO，或者大公司的事业部负责人，抑或直接创业。这个层级的产品经理，影响力已经不局限于产品团队，对运营策略、公司高层的方向都有着很强的话语权。

笔者刚刚在所处特定行业、特定团队里修炼到中间位置，还要努力。但人生苦短，我也不可能去尝试所有的行业和团队，所以期待你也来分享自己的练级攻略。

## 47. 前辈谈产品与产品经理

2011—2012年的一段时间，我和几位同事在负责阿里产品经理的培养事宜。期间，访谈了不少阿里内很牛的产品人，他们大多从一线产品经理做起，现在分享一些他们的个人观点。

以下，按照访谈时间排序，每个人的说明为2013年夏各自的职位。

俞军：前百度产品副总裁，前淘宝顾问

- ▶ 产品和运营谁说了算？谁了解用户谁说了算，职位不重要，分工不重要，权威是通过一次次做出正确的判断积累下来的。如果你告诉我老板说了算，如果确实他更了解用户，我认了；否则，问自己能否忍？不能忍则建议离职。
- ▶ 产品一开始肯定没有架构，有也是扯淡，就是目标很明确地解决某些用户的某个需求，产品大了以后，想做的事情会越来越多，需要取舍，这个需求催生了产品架构，它是为了防止做偏的。产品一开始只要满足某些用户的某个需求，然后吸引新用户，吃“人口红利”，接下来就只能卖更多产品给同一群人，满足目标用户的其他需求。

- ▶ 淘宝是否需要产品的首席架构师？不是需不需要，而是有没有人有能力做的问题。
- ▶ 公司留人的关键：愿景是否一致，对高级人才最根本的吸引；工作施展的空间，合作的人是否靠谱；个人待遇，很实在，也必须考虑。
- ▶ 有关产品经理的个人成长：产品一开始只有一个产品经理，长大了以后，会变成一个产品经理加上一群也叫“产品经理”的“螺丝钉”。时间长了“螺丝钉”发生分化，一部分变成“真正的”产品经理，一部分继续乐于做“螺丝钉”（也挺好，有人愿意，公司也需要），一部分转岗。
- ▶ 做产品的关键：一开始需要热血和激情，非常理想主义，之后体会到产品规划要尊重每一方的利益，制订产品长远发展的规划，要理解产品生态链，平衡各方。基于利益的合作才是可以长期发展的。

超凡：阿里妈妈，副总裁

- ▶ 产品经理的成长，主要还是以学员自主驱动为主；如果有事情给主管和师兄做的话，也要很简单，不能占用他们太多的时间。
- ▶ 在国外，有按照层级制定的相对比较成熟的学习路径，大主管在新人成长中起到重要作用。
- ▶ 在淘宝，培养产品经理最常见的做法是把新人放到项目中来历练，这种做法有利有弊。可以考虑学习路径图跟历练两种方式相结合，让

主管根据新人不同的背景和情况筛选适合自己的学习路径，加速新人的成长。

根仙：天猫无线，总监

- ▶ 产品经理是一条很苦的路。如果要选择产品经理这个行业的话，新人不要以为前面的一切会一帆风顺。只有顶得住各种压力和苦，才可以耐得住寂寞。
- ▶ 产品经理分为两种：一是功能型产品经理；二是大产品经理。大部分公司和人都是做前者的多，但是很多人入行就有一个错误的观点，以为做产品经理就是要创造出一个很牛的产品出来，这点是不正确的观点。很多产品做出来之后，后期的维护和功能改进是很重要的，这也许会用掉大部分产品经理80%~90%的时间。
- ▶ 现在有一些产品经理都没有体会到痛，真正的痛。没有痛，成长也就会很慢。

无招：一淘网，高级产品专家

- ▶ 要培养什么样的产品经理？先考虑清楚，要的是需求满足型的，还是创造型的？如果是后者，那么很多培训就要以启发性的为主，比如视频、实验室、成功案例的启发。比较牛的产品经理也许是要看天分的，但并不是说通过后天的努力达不到那个很牛的境界，其实也可

以。只不过在过程中要比别人多一些努力和心血。公司大了以后一定是两种类型都有，且都不可缺。

- ▶ 产品经理的专注力很重要。执着也许不只是做产品经理应该具备的素质，而是只要人具备了执着和强的专注力，成功的机会就会比较大。举一个例子，比如某个人对于京东商城非常关注，他每天就关注京东的各种信息，他能通过自己的观察及时发现京东出现的一些漏洞，能猜到这个团队大概几个人负责，出现这个漏洞的原因是什么，等等。这就是一种要成功的专注力。产品经理尤其重要。
- ▶ 可以借鉴Open House来帮助大家拓展视野。官方组织的渠道增加公司的人和外面公司的人交流的机会，帮助大家开视野。例如，可以定期找淘宝内部有外企背景的产品经理、电信行业背景的产品经理来做分享。

浅雪：一淘网，资深总监

- ▶ 产品经理新人需要务实一些。新人对待工作不能太挑剔，也许刚开始给自己定的目标是很高，比如要做一个很全新的产品、一个很成功的产品，但是这样的机会也是可遇而不可求的。机会没有到来之前，还是要以积累为主，商业意识、敏感度这些可以在自己的日常工作中慢慢有意识地去培养。抱着每天都比昨天好一点或者比前一任好一点的态度去工作，自己会收获很大。

## ► 产品新人常犯的错误

### ■ 不了解产品的受益方

例如：某产品，开了一块位置给某相关部门做资源位，有一天别的业务部门过来问该产品的产品经理要该位置，并承诺将该位置带来的收益分给该产品做推广营销用。该产品的产品经理当场同意。

### ■ 不了解责任范围

例如：某业务部门希望开拓一块垂直业务线，该业务线涉及了多条产品线、很多个产品部门，作为中间一个子产品的产品经理了解到这个业务之后，把整条产品线的工作全都答应下来了。

### ■ 不了解自己对应的研发团队能做什么

例如：某产品经理设计了一个产品，PRD写完就以为一切都OK了。项目推进过程中，才发现中间有些功能需要其他产品团队和开发团队来完成。导致项目无法按期进行。

### ■ 过度设计，不计成本

例如：用户很简单的一个需求，非要搞个超级复杂、空前强大的方案来满足。

### ■ 不了解用户

例如：碰到不确定情况时，拍脑袋决定。不管用户死活，也不跟用户做沟通。产品上线前不做充分沟通，上线后也不关注数据。

### ■ 我的地盘我做主

例如：自己手头有个产品，产品里面有一个页面是空白的（比如出错页面），就想方设法把里面填满。

### ■ 凡是业务方提的需求都是合理的

例如：业务方天马行空提了个需求，产品经理做好好先生，认为只要是业务方提的需求就是合理的，都要坚定不移地执行。什么都可以做，什么都做，没有建议，也没有意见。

### ■ 不好意思拒绝不合理需求

例如：对不合理需求，不好意思拒绝，也说不出拒绝理由。

鬼谷：聚划算，资深经理

► 新人一般在刚进淘宝的时候有两块问题：技能技巧和软性技能。技能方面比较好操作，现成的课程或者技能学会就是了，那么软性技能是更能决定新人成长速度的重要因素。比如有一些新人进来后，因为不了解淘宝文化，做事情被别人拒绝了，就再也不敢或者不想去推进

了。其实这些事情在职场中是很正常的。要宣讲一种“狼性”文化。让大家主动去学习、去争取资源。

张阔：商家业务，总监

- ▶ 产品经理的各个阶段，最好有时间比例划分的“guideline”。在成长的各个阶段都有大概的时间分配，比如新人进来学习和执行的事情较多，那么再往上走，业务规划和思考花费的时间相对较多，因为要考虑到一个产品的方向等。那么这种时间的分配不是所有的人都能做到很好，我们可以做出来“guideline”帮助大家，让大家知道某个阶段比较正确的时间分配应该是怎样的，以参考。
- ▶ 推动高级产品经理的分享，哪怕是以短文的形式。国外就有那种带大项目的当事人实时分享自己的带项目中的一些感悟，这些第一手的资料和感想可以以短文的形式呈现，对于分享者是一种沉淀，对于看的人更是一种快速学习。这种形式有时会比一堂课程的效果更长远。
- ▶ 跨层级的mentor机制。任何级别的产品经理，总能从比你高两三级的人那里学到不少东西。

思函：淘宝主搜索，产品总监

- ▶ 最有效的学习和成长方式还是通过实际的项目摔打，但是过程中带新人的人很重要，有人帮助提点和总结很重要。渐渐地，新人要学会自己学会总结经验，从经验中成长。
- ▶ 产品新人在成长中有三点很重要：主动性（主动问、主动想、主动写、主动沟通）、结果导向+实践摔打（授权、允许犯错）。“师兄”很关键。

一灯：云OS事业部，产品副总裁

- ▶ 淘宝的产品经理从小就是在温室里长大，没能接触到产品的各种层面，正儿八经拉出去练的时候很痛苦。产品专家以上的拉出去就应该能创业。
- ▶ 产品经理发展到最后就去做业务Leader。来来回回折腾很多次的产品经理才比较牛。长期做业务，对产品的规划就会弱；长期做产品经理，做的东西很容易“阳春白雪”。轮岗是一个办法，让产品去做业务，最终成为Business Leader。比如交易线的就要到行业内部去看看，为什么卖不出去货？不过轮岗制，如果业务方的Leader不认可的话，很容易让轮过去的产品经理非常痛苦。
- ▶ 产品经理的分类：基础架构类（对架构非常熟）；商业业务类（商业sense很强的，不过这样的大部分都转做业务Leader了）；偏需求分

析（这类产品经理比较多，外部的产品经理也容易招到这部分人）。

不过需求分析是产品经理的基本功。

- ▶ 淘宝的环境对业务出身的产品经理挑战更大，最好有一些技术背景。当然这也跟Leader的培养有关系。腾讯和百度是产品经理负责制。所以有时百度和腾讯过来的产品经理刚刚到淘宝的时候，感觉好像自己是“叫天天不应、叫地地不灵”，很容易觉得受伤，其实这只是公司文化和氛围不同而已。
- ▶ 产品经理必须要具备的关键能力：业务判断力、决断能力、心态（平静的判断）。

阿坚：天猫超市，总监

- ▶ 产品经理性格特质必不可少的两点：要性和POWER。
- ▶ 培训和学习并不能打造一个很强的产品经理，培训是产品经理成长的辅助；实战+交流的方式对产品经理的启发和学习比较有效。
- ▶ 做讲师对于高级产品经理的帮助很大，有两点好处：一是培养自己把事情讲清楚的能力，促使自己有很多的沉淀和总结；二是把经典的淘宝变迁和产品逻辑普及给新人产品经理，从而传承。
- ▶ 以前做产品经理的时候是按照需求的优先级来做事情的，找出最重要、紧急的事情来做，其他事情就会“Hold”一下。这种是简单粗暴+魄

力，对于完成KPI效果很好，但是很容易造成一个团队的产品经理长的都是一个样子。还是要允许一些产品经理做百花齐放的事情，这有利于创新。

大神：淘宝平台业务，产品专家

- ▶ 高层级产品经理应该也能做低层级的活，经验和能力是做加法的。不是说高级的人就只能做规划，写不了具体需求。“空中楼阁”不靠谱，一方面能力做实了再加另一个能力模块。产品经理能上能下，不能整天说：我要是有了这些资源可以做出什么样的产品；而应该是有什么资源能做什么才靠谱。
- ▶ 产品经理的特性：好学、谦逊。产品经理既要有傲骨，也要有谦虚的态度。性格很关键。

方丈：淘宝互动业务，总监

- ▶ 主管的认同很重要。以前有团队的一个主管经常对他的下属进行一对一的辅导，每人每周花一小时时间交流，坚持下来，过一年再看，这些下属的进步确实是快而明显的。
- ▶ 产品经理需要细分：用户体验型（交互设计）、运营型（不仅能够出来产品，还有本事把它搞大）、项目型（敏捷方法）和产品策略型（做什么，方向和为什么）。

► 成长的方法有三种：1. 看书（理论和知识的积累）；2. 实践（一定要有教练来把关和指引）；3. 主管给目标与期望。学习主动性的关键是自己认识到自己的问题，让大家认识到自己在哪里，看清“天花板”。

## 48. 淘宝在产品经理培养上的探索

有了那么多前辈的想法，这一节，我们说说淘宝在产品经理培养上的一些探索。对于产品经理的培养，有一个很残酷的比喻——好比学游泳，一批新人来了之后，教练直接把他们全部“踢”进游泳池，然后大家一起扑腾。有人呛了几口水以后学会了；有人快淹死了，然后被救上来直接劝退……如此实战出来，学得最快、游得好的，水性也一定很好。

淘宝最早的一批产品人就是这么成长起来的。当时的环境，完全没有人指导，只能全靠实战，所以大家习以为常，觉得这就是最好的模式。后来，随着淘宝产品成熟度的增加，越来越多的人觉得应该做一些优化。至少，在“踢”下去之前，可以简单指导一下，怎么呼吸、怎么求救，保证不会淹死以后，也可以把一些如何游得更快、什么是正确姿势的内容总结一下……

从2010年开始，淘宝在这方面真正开始投入，做了多种“产品”来帮助产品经理成长。比如传统的培训体系，叫做“产品大学”，举办了很多

专业课程和交流会；高端的智囊团机制——“专业委员会”，负责产品经理岗位模型的设计、公司内产品架构与规划的诊断等；帮助大家碎片化、随时随地学习的“阿里学习平台”，包含了视频课堂、文档资料库、问答系统等；以及意在激发创新的“赛马”机制，让有激情、有想法的同学可以自下而上发起项目，作为另一种业务形态、组织形态的探索……

下面，介绍几个比较实用的实践，希望对大家有用。

## 培训体系

从2003年淘宝成立伊始就有，并且坚持到现在的只有“师徒制度”。每一位新人进来，你的主管会安排一位相对资深的同事做你的“师兄”，在三个月内，你有任何工作、生活的问题，都可以找他。这个模式让很多隐形知识得以传承。

虽然淘宝一直也有一些内部的培训，但始终不成体系。直到2010年，因为产品经理数量在之前几年极度膨胀，这批人的培养变成了越来越大的问题，淘宝成立了产品大学。其中，主要有以下几块业务。

新人特训营：是针对入职三个月内的新产品经理，通过两天全脱产的系统性培训和学习，让新人能够尽快熟悉淘宝的产品架构，加深对产品经理岗位的认识，快速进入工作状态，避免到处“抓瞎”，产生找到“组织”的感觉。口号：让徒弟不再迷茫，让师傅不再抓狂！

三个月以后，就不算新人了，我们会提供岗中培训。培训又有两种典型形式——课程与分享：课程是单向传递事实，客观的，内容相对成熟、固定，与讲师松耦合；分享是双向交流观点，主观的，内容相对前沿、可探讨，与讲师强耦合。当然，界限是灰的，不是非黑即白。

岗中课程：根据产品经理工作职责、典型任务和工作细分流程，构建产品经理课程体系，满足产品经理基础通用学习需求；结合各业务线特点，沉淀产品经理专业知识技能，满足不同业务线的个性化学习要求；结合产品经理能力现状，开发不同深度的课程，满足各层级产品经理的学习需求。

岗中分享：分享以交流会的形式开展，将在三个方面来提供交流平台：第一，加强产品经理业务互动、信息互通、促进合作；第二，通过典型案例分析，吸取经验、少走弯路；第三，走出去请进来，开眼界、拓思路、促思考。

## 学习路径图

建设学习路径图的主要目的是解决一些现实的痛：

新人们说，学习主要靠观察师兄。而师兄的负责程度因人而异，有点碰运气的感觉，要么摸索和试错的时间长，要么淹没在知识的“海洋”里。

各团队说，产品经理的成长计划，分散设计，重复建设，人力浪费，不够集中、高效。

而已有的产品大学，只是提供了各种知识点，似乎如一盘散落的珍珠，还需要把它们串成项链。而岗位模型的指导也过于静态，只告诉新人需要到哪里去，而去目的地的路怎么走，还是没有。

学习路径图方法论，源自GE（通用电气），由朱春雷引到国内。理论主要强调“以终为始、用以致学”的学习理念，全面综合了50多年来全美领先企业的培训管理经验，有效提升学习效率。我们认为，“学以致用”是学校教育的特点，“用以致学”才应该是职业教育的做法。

于是，2011年年底到2012年上半年，我和一些同事牵头，做了这件事，主要面向淘宝的新人产品经理，对于他们，学习路径图就相当于玩游戏中的攻略。这个攻略，只是给他们的早期发展一些指导，毕竟很牛的产品经理还是少数，对于“螺丝钉”阶段的能力，学习路径图就是一个很好的学习全景图。

## 酸奶吐槽会

2012年年初，我把每周和新人的例行深访，演变成了——“酸奶吐槽会”。

## 起源

我们发现了一些痛。

某应届生产品经理（产品新人+淘宝新人），不停地找别人聊需求，不停地被拒绝，变得极度不自信。

某刚入职的资深人士（淘宝新人），十分苦恼于这里的“变化”、“无承诺”，总有一种无力感。

某技术转岗的产品经理（产品新人），每次评审会上都被“喷”得下不了台，压力山大。

.....

## 目的

产品经理新人的痛，知识、技能方面的好解决，但一些软性的，包含各种纠结——不自信、委屈、无奈、莫名的压力……特别是涉及业务的“人文关怀”，HR其实做不了，所以只能我们顶上。一方面，很多痛苦是因为没有预见到痛苦，我们可以提前告诉新人们，这里有一个“坑”，那里有一根“刺”，让他们有心理准备；另一方面，这些痛，我们虽然不能根治，但可以提供“止痛药”，不疼了，各种表现就会更好。酸奶吐槽会上，让产品经理们喝着对身体有益的酸奶，“吐吐槽”，牛人再积极乐观地引导一下，让大家认识到：

这些痛不是你的能力问题，是环境因素，不要不自信。

不是你一个人的问题，大家都一样，不妨依偎取暖。

牛人也是这样过来的，也有苦逼的岁月。

牛人现在也有苦逼的时候，只是你看不到，你只看到了“贼吃肉”……

要成为牛人，必须这样过来。

我们会告诉新人，你在学校里做事，很少被频频拒绝，但在这里很正常。拒绝分几种，你要搞清楚“一二三四”。然后牛人再给你讲一个被演绎得很戏剧性的故事，他曾经被拒得多惨多惨……我们会告诉新人，你碰到的变化不算什么，更“无厘头”的我们也碰到过，然后大家就开始“晒”各自的离奇经历，气氛很活跃，但站在更高的角度想想，也许真的只能“拥抱变化”……我们会告诉新人，虽然你提前把文档发给大家，要大家看，但大家都不会看，然后评审会上突然都像吃了兴奋剂一样地狂“喷”你，这种情况每个人都碰到过。新人们便互相分享起各自的故事来，辛酸的故事也变得像笑话一样……

当然，这个会上不仅仅是吐槽，也会有一些“干货”，对很虚的问题，比如“被安排了一个优先级很低的产品，俗称烂尾楼，怎么办”，牛人们也总会有一些实践上的小技巧，这种技巧可能没法公开传授（容易引起误解），但在小范围交流的时候，可以说清楚、说透。

每一个参加过“酸奶吐槽会”的人，我们希望他走出房间的那一刻，都能改善心态，轻松愉快地继续工作。

### 做法

- ▶ 这个就不细说了，每个公司可以结合自己的情况做，几个注意点提一下。
- ▶ 报名，可以相对私密，采取邮件群发+单独回复的方式。
- ▶ 人数，我们实践的经验，是3~5位新人+两位牛人的交流，比较合适。
- ▶ 人员尽量跨不同部门，避免同团队的人不方便说话，更要避免牛人是新人的老板。
- ▶ 会议成果以匿名的形式，整理后分享给更多的人。
- ▶ 时间固定，形成习惯，比如每周三17点到18点。
- ▶ 主题，针对某一个痛点，展开，相对自由地讨论。
- ▶ 最重要的，来的人，每人一杯酸奶，：）

### 产品“鞭尸”会

先说个故事。

四个人在电梯里：一个人原地跑步，满头大汗；一个人用头撞墙，针扎肉，各种自虐；一个人什么事都不干；一个人一直在很虔诚地祈祷。很久以后，门开了，发现是一幢摩天大楼的顶层，门口围着一堆记者，采访他们：“这么高，好了不起，你们是怎么上来的？”

一个说，自己努力很重要，方法要对，得跑20min休息5min；

一个说，苦修，头撞墙需要一个小时3600次，头上必须起包；

一个说，运气也很重要，他们都是扯淡；

一个说，信春哥就行了。

.....

这就是很多成功学和方法论。

我一直想推动反方向的一件事，叫“产品鞭尸会”。

做了几年产品的人，谁敢说自己手里没几条产品命？把下线了的、回滚了的产品拿出来，当事人来讲，大家一起来分析、“拍砖”、分享类似的故事.....素材绝对多过各种“成功案例分享”。

公开搞可能有点敏感，但哪个公司内部有魄力搞这个，哪怕是团队内部搞，并且那些当事人也都积极参与，会让我很佩服。可以每个“尸

体”，都找一个典型的角度去讨论，就是你认为最大的“死因”，比如沟通、比如业务方向。具体的实施方案大家因地制宜。

对讲者来说，“鞭尸”的名头可以保证上座率，敢于暴露曾经的失败，对一个人来说标志着极大的自信与成长，我喜欢说一句话——每一段苦逼的岁月，总能等到你愿意把它当笑话说出来的时候。另一句话——自黑是一种美德。

对观众来说，如开头的故事，别人成功故事都是总结，背景条件不同，未必有用，谁知道他是不是在一趟高速上升的电梯里？而失败案例通常有更通用的教训。很多时候，你可能觉得，“死因”并不是产品的问题，但我不这么看，因为真正的产品经理需要对产品的一切负责，不为现在，也为自己的将来。

不过，这个会在淘宝只搞了两三次，没能持续下去。主要是愿意提供“尸体”的人太少了，呵呵，不知道哪个公司可以突破。

## PPT的PK会

做产品几年之后，不可避免地要碰到写规划这件事儿。虽说不少人，不乏大牛，对规划持“无用论”的观点，但大多数人其实还是更相信这个段子：

在一个公司里，看一个人的地位，主要看他平时写的文档类型——写Word的不如写Excel的，写Excel的不如写PPT的……写PPT的不如看PPT的。当然，还有人说还有比写Word更惨的，就是写Code……

规划很难提高，不像写PRD那样听半天培训就可以入门，所以它更多的是靠实战。在淘宝的某些团队，有一个很简单的实践，这里分享给大家。

每个月花一天时间，产品团队的每个人，做一份自己产品的规划出来讲，规划周期可以限定在三个月。

轮流上去，下面的听众是团队的人。

每个人讲完以后，听众轮流说一点“好”与一点“可以更好”，不许重复。当然，可以说规划的内容本身，也可以说PPT制作、演讲技巧等。

主讲人自己记在白板上。

全讲完了，主讲人统一回复讨论，事后回去优化规划的PPT。

假设是一个六个人大小的团队，那么每份规划就可以得到五点好与五点可以更好，全组就有30点好与30点可以更好。相信3~6个月下来，大家的规划、PPT能力都会有显著的提升。

做得有感觉以后，点评还可以细分为各个方面，比如从规划的Why、What、How几个层面分别给出。我们的经验，一般半天时间（四小时计）可以讲三个人的样子。这事儿也是“磨刀不误砍柴工”，半真半假地作为月会的内容也行。有时候团队会比较温和，刺激大家的一个办法是：选出“最优评论员”与“最差评论员”。最优的给点奖励，最差的给点惩罚就好，比如让他请点奶茶、水果什么的。

我没有教你任何东西，只是告诉你一个实战中互相学习的办法，贵在坚持。

## 49. 给想转行做产品经理的同学

已经很长一段时间了，不断收到邮件，有应届生、技术人员、运营人员等等，说由于种种原因，发现自己真的很喜欢做产品经理，并且感到自己无比适合，好像这个职位就是为自己设计的云云，但！却屡屡应聘失败，问我应该怎么找到一个产品经理的岗位。

### 我对求职信的标准回复

我虽然写过一篇《想做产品经理，如何入行？》，但每次还是不知道怎么回信。因为每个人、每个公司的情况都不一样，这个问题根本没有标准答案。不过次数多了，后来多少总结出了一个方法，很简单，给出统一回复——

hi，感谢对我的信任，你自己先要想清楚一个问题，如果有选择，一家公司为什么不选择一名有经验的产品人员，而选择你，期待你的答案，：）

（应该有不少人收到过吧，这个暴露出来真是让我以后很难做啊，呵呵。）

让我失望的是，一般这个问题抛过去，有一大半的人都没有回应了。

首先，对方可能会觉得我是在敷衍，或者挑衅，其实我问得很实在。大家站在招人的角度想想，通常名额有限，我放弃了一个有经验的产品经理而要你，你总得给我一个“难以拒绝的理由”吧，就像《教父》里的经典台词——“我将给他一个他无法拒绝的理由”。然后，我才可能拿着你的理由去把简历转给合适的人，这是在帮你争取机会，对吗？

其次，在产品经理的工作中，经常会碰到各种有挑战的问题，如果你被一个简单的问题就挡住了，只能说明：要么你性格上不适合做产品经理；要么对自己的目标不清楚而导致没把答案想透；要么你根本没有什么“特别的理由”，对这个职位并无深入了解，只是一时兴起。这些对产品经理都是很致命的弱点。

所以，以后的类似邮件，希望先把这个问题回答了，呵呵。而答案，应该是和你过去做过的事情有关的。如果我发现换了一个人也适用，

那就等于没用。举个例子，比如下面这两段，其实就等于没回答：

- ▶ 虽然自己只做过传统行业的传统型产品工程师，也只负责传统行业的营销工作，但您在书中说道：人人都是产品经理，不管以前是做什么的，都可以转行做产品经理，我相信自己也是人人中的一员，在互联网蓬勃发展的今天，可以亲身从事这个行业的工作。
- ▶ 作为一个转行工作的人，自己做好了以新人的心态开始工作，而且也会切合实际地选择一些我自己能够胜任的工作，您在书中也描述过几个可能入行的切入点，偏商业的可以先做“运营专员”，对产品做推广策划的工作。

我在书里只是告诉你一种可能性，但不会因为你认同这个可能性，就能找到一份工作。我们不想知道“你是怎么想的”，而想看到“你做了什么”。其实道理你早就懂了，就像追mm，你只是整天yy她，是不会成为她接受你的理由的，呵呵。

比较好的回答，我也举个例子，不是实际遇到的，而是纯银（2013年中为蝉游记的创始人，前网易产品总监）写过的一篇关于编辑转产品经理的文章，其中最后的建议，如果你真能做到，也许就是一个“难以拒绝的理由”，至少能挣得一次面试的机会吧，我想。

- ▶ 每天看20条以上的互联网新闻，并订阅三五个大更新量的互联网博客，逐条细看一个月。随后再订阅二三十个博客，有选择地精读，常

年坚持，风雨无阻。

- ▶ 浏览新闻一个月后，选择一个自己主攻的细分产品类型，比如空间、微博、问答、点评、团购、LBS等，找到该领域国内的一两个领先者、国外的一两个领先者，“泡”进去玩。必须以纯粹的用户角色去“泡”，去交很多朋友。
- ▶ 对于自己选择的产品类型，建一张Excel表格，找出十来个关注对象，把它们的产品点拆分开来，记录你的研究心得与版本动态。每周更新一次。
- ▶ 这样坚持做下来三个月，对于能不能转产品、该怎么转，自己心里大致也有个数了。哪有什么良师，掌握好的自学方法才是王道。发现没有？其实当你能很轻松地回答“统一回复”的时候，你已经做了很多为产品经理打基础的事情，我相信，机会离你绝对不远了，+U。

以后再收到类似问题，我就直接把这篇文章“扔”过去。

### 培养产品经理感觉的小游戏

我能教大家的，还有一个可以培养/测试自己的产品经理感觉的小游戏，可以看作关于“转行做产品经理”的话题延续，有朋友说：“你越来越祸害了啊，不但让大家都来想做产品经理，更开始给出行动方案了

啊。”……且慢，行动之前，慎重起见，各位还是多问问自己到底是否喜欢&适合做产品经理吧。

如果答案是肯定的，那么就开始吧。

这个游戏的玩法很简单，随时随地，单人、多人都可以，就是随便看到一个产品，然后开始造句。

► 最基本的句式：它解决了什么用户的什么需求？

练习的时候，切忌求多，说一点即可，找到你感觉最贴切的那一种用户，和他最迫切的那一个需求。

主要扩展有如下几种。

► 产生需求的场合是什么？

需求的应用场景，时间、地点等，要有“故事感”，尽量找一个能让人会心一笑的。

► 产品的主要功能有哪些？

需求和功能的区别在于，前者是从用户角度说的，是一种希望，利益点，这时候还没有产品；后者是从产品属性上说的。

► 技术基础是什么？

主要考察产品功能的实现成本，从而评估性价比，是否值得做。

► 没有这个产品的时候，用户是怎么解决问题的？

帮助思考，这个产品是否是“不做会死人”的，我们尽量不要做有很多替代方案的产品。任何一个很值得解决的问题，通常已经有解决方案了，那么，这个产品的解决方案好在哪里？

► 竞争对手是什么？

这个问题不用局限，尽量展开了想，比上一个问题更广，可以考虑潜在的竞争对手。有同样解决方案的是对手；用不同方案解决同一个问题的，也是对手。

► 顺应了什么趋势？

好的产品是顺势而为的，满足未来的某种根本需求是更进一步的基础，尝试预测未来。

其他扩展，除了我列出来的，你还可以想出很多问题，不再详述：

► 产品的成本构成是什么？

► 产品的盈利模式是什么？

► 估计一下市场容量（有需求的人数、频率……），以及变化趋势？

- ▶ 怎么定价？通过什么渠道卖？设计一个促销方案？
- ▶ 现在你来做改进，加什么功能？优先级？为什么？需要什么资源（人、财、物，时间……）？之后会发生什么改变？

.....

我来举个例子，说明上述游戏。好吧，我抬眼看到了几包方便面。



作为产品的方便面：

- ▶ 它解决了什么用户的什么需求？

方便面解决了“宅男”快速填饱肚子的需求。

► 产生需求的场合是什么？

某天半夜，玩网游，刚和队友杀掉一个终极大Boss，忽然感到饿了，需要吃点东西。

► 产品的主要功能有哪些？

撕开袋子，用开水泡3分钟，达到能吃的状况。

► 技术基础是什么？

有一种面，可以用开水短时间泡到能吃的状况；有一种调料，让这个面不那么难吃。

► 没有这个产品的时候，用户是怎么解决问题的？

开水加饼干。

► 竞争对手是什么？

各种能做主食的速食，扩展开，外卖也算，高能压缩食品也算，会做饭的“宅女”也算。

► 顺应了什么趋势？

部分目标用户越来越“宅”，越来越懒，自己开火做饭变得很奢侈。

## 所谓产品经理的核心竞争力

一个即将踏上产品之路的学生很疑惑地问我，做这行三五年后，核心竞争力到底是什么？我不知道怎么回答，只能告诉他，未来的三五年，你会经历各种学校里甚至其他职位体会不到的苦逼。

你会被“强奸”，比如是很强势的运营同学，被逼着做自己不认可的需求；

你会在产品上线后，被无数用户劈头盖脸地骂“这是哪个傻×做的”，而你就是那个傻×；

你会无奈地回滚，发现自己没想到的一个小细节，导致产品只能回到几个月前的版本；

你会被老板逼着两周做出来，然后被开发告知至少要两个月；

你会突然得知项目取消，然后老板要你把这个消息告诉那帮天天加班到12点的兄弟；

你会被扔给一个“烂尾楼”产品，除了你以外，大家都没有任何士气；

你会发现老板和老板的老板观点不一致，最终的方案却要你来决定；

你会和其他产品经理吵架，老板怪笑着表扬你，说这是对工作有要求；

你会通宵发布，然后拉上同学们一起聚餐——是早餐；

.....

他傻了，问：这些问题难道有答案吗？我说，学生都会以为是个问题就有标准答案，可是生活中不是这样的。三五年后，除了一些若有若无的技巧，你只能修得“淡定”二字，淡定地面对上述情况，已经可以使结果好很多，所以说，招聘广告上的“抗压能力、情绪调节能力”不是说着玩玩的。

回答最上面的问题：你的核心竞争力就是你亲历过的苦逼岁月，还有，你可以笑着接受这种苦逼日子的心态，而不是整天皱着眉头抱怨。还是那句话，现实就是这样的，要么离开，要么接受，既然接受，笑着享受。

好吧，再说点实际的竞争力。

它不是看过多少篇显性的行业报告，背得出多少关键数据，掌握了多少用户研究的方法，而是你几年如一日，每天扎下去的几个小时，使得你对特定的行业、领域、特定用户有了深刻的理解，是背后说不出的隐性知识。这只能通过一个又一个的项目练成，比如我，现在敢说对“互联网产品经理”这个特定人群的理解，就是我的核心竞争力。

它不是知道了标准的项目流程、团队结构，而是通过实战领悟到背后的原因，从而应对每一个不同的产品、不同的同事，应该如何裁剪各种方法论。比如，你面对某个实验性产品、强开发的时候，甚至敢砍掉测试环节，又如你能判断出现在的团队，不能用敏捷里的“任务认领”这个动作。

也就这么多了吧。

本书由“[ePUBw.COM](#)”整理，[ePUBw.COM](#) 提供  
最新最全的优质电子书下载！！！

## 尾声：从《人人都是产品经理》到 《淘宝十年产品事》

说完了淘宝的产品、淘宝的产品经理，最后，说说自己吧。

从2007年开始写有关产品的博客；到2009年开始负责阿里产品经理内训；2010年出版了《人人都是产品经理》；2011年组建了翻译团队 @ 七印部落，陆续出版了《启示录：打造用户喜爱的产品》和《创业四步法》等书；2012年在浙江大学开设了产品经理的选修课，也可以为企业做内训；2013年开始给浙大MBA讲课，出版《淘宝十年产品

事》……一路走来看似顺利，但其实内心的纠结也很多，甚至因为一些个性化的想法太强烈，导致主管的不认同。好在我心里有一条主线，一直没有变，也一直被我放在最高优先级的位置——

好产品改变世界，产品经理改变产品，我要通过改变产品经理来改变世界。

大家都是一致的，只不过，对“产品”的理解，我更广义。对产品经理的理解，我仍然坚信那句话——人人都是产品经理。

2009，人人都是产品经理

从2009年年初提出“3个1”工程到现在，一晃四年多了，有必要重新梳理一下。

回忆一下，最早是2005年秋，我找工作碰到了困难，最后误打误撞做了需求分析师。我逐步体会到这事儿还挺有意思的，不但做出来的产品可以改变世界，而且工作中学到的东西对自己的工作、生活都大有好处，而这种思维方式和做事方法恰好是我们教育的缺失。

很自然地，我想把体会到的惊喜告诉更多人，让更多人可以通过做产品的方式改变自己、改变社会、改变世界。于是，正式工作一年后，我从2007年开始写博客，并在2009年年初提出那个后来饱受争议的口

号——“人人都是产品经理”——作为自己的理想，因为“就算你不做产品，也至少是自己的产品经理”。

之后，我发现这个路子有效，通过不断地分享，获得了不错的反馈、另一方面，我渐渐意识到个人能力的有限，必须通过更多的人，找到一些更有效的杠杆来做这件事情。所以，我开始不满足于只“做产品来改变世界”，而更希望通过“改变产品经理来改变世界”。这里面有多重的杠杆：

- (1) 好产品改变世界，是一个杠杆，因为每个产品有很多人在用。
- (2) 做一名产品经理，是一个杠杆，一方面他会面对若干开发、测试、UED等具体的产品实现者，另一方面他这辈子可以做好几个产品。
- (3) 我来改变产品经理，又是一个杠杆。
- (4) 更厉害的，提出“人人都是产品经理”，杠杆最大化。

好了，简单地说，想了三年，我终于明确了自己改变世界的方式——好产品改变世界，产品经理改变产品，我来改变产品经理，而“人人都是产品经理”。

回到三年前，伴随着这个口号，“3个1”工程提出，如下表。其实，当时并没有这么清晰。

|           | 一个站                         | 一本书  | 一门课                  |
|-----------|-----------------------------|--|----------------------|
| 发布间隔 15 月 | 2009 年年初                    | 2010 年 4 月   | 2011 年中              |
| 核心定位渐高    | -1 ~ 0 岁                    | 0 ~ 1 岁  | 1 ~ 2 岁              |
| 用户数越来越少   | 多 ( 几十万 )                   | 中 ( 几万 )   | 少 ( 单次二三十人 )         |
| 盈利模式      | 免费，抓用户                      | 2C，个人付费  | 2B，企业付费              |
| 主要产品      | 独立博客<br>新浪微博<br>豆瓣、QQ 等网络平台 | 简体版《人人都是产品经理》<br>繁体版《人人都是产品经理》<br>中译版《启示录》<br>《程序员》专栏等 | 企业内训<br>公开分享<br>大学选修 |

这是我的“产品线”，解释一下。

从时间角度说，三块主要推出时间都间隔15个月，说明事儿并不急，是可以做几十年的事情，和做啥都很急的公司相比，我并不在乎竞争对手，有人来和我一起做这件事也挺好，我们共同来推进这个理想。三块的先后顺序很重要，先有网站，有人知道你，出版社才会找到你，有了书和知名度，企业才会接受你提供的培训。

有关定位，我把总体定在“-1~3岁的产品经理”，并且越早推出的产品定位越低，还是为了把杠杆最大化，同时也是顾及到自己的能力。暂时没资格，也没必要去影响高端的产品经理，他们可能已经成为传道者。所以，先求用户数，早期，为了使我的观点更普遍适用，只能定

位在“-1~1岁的产品经理”。因为再往后，各位产品经理的处境必然分化，我已经没法说出一个对每个人都适合的观点了，大家只能找到自己的套路，真正的修行肯定在自己；另一方面，占个便宜，最容易影响的就是“-1~1岁的产品经理”。

对于我做这事的动力，开始一定是纯精神享受，后来发现又可以获得收入，也是水到渠成。

人这辈子，能找到一件事情，竞争对手=志同道合者，对“实现理想”这个目标的渴望，已经让你甚至不在乎是谁来实现了，这是多么幸福。当然，我知道，这个理想其实实现不了，只能不断逼近而已，理想就应该是可以付出无穷努力，永远无法实现的，如果能实现，那就只能是个阶段性目标了，呵呵。

到了2010年中后期，因为书的出版，“人人都是产品经理”开始出现了未预料的负面影响：第一是部分公司、团队的正常工作产生了困扰，第二是一群想转行做产品经理的同学屡屡碰壁。好在，我被一次次地拷问之后，形成了一些官方解释（<http://iamsujie.com/9000/9095/>），这里不再赘述。

之后怎么办？其实早在2010年后半段，我就开始思考“第4个1”了，现在的答案是“一群人”。那是因为我发现上面说到的杠杆还不够“high”，

改变产品经理干吗只是我自己做？我可以组织一批人来一起做，即“我们来改变产品经理”。

比如《启示录》的翻译团队——“七印部落”的实践。

2012年夏，在浙江大学开设一门选修课，给有兴趣的学生普及相关知识。

2012年夏，《人人都是产品经理version1.1》上市。

2012年夏，七印部落的第二本书《四步创业法》上市。

2013年春，七印部落越来越好，发布《乔布斯遗失的访谈》，更多的书源源不断出版，走上正轨。

2013年夏，牵头阿里产品经理与高校的合作。

2013年末，《淘宝十年产品事》上市。

.....

回到“好产品改变世界”，这句话还可以把你、我看作一个产品。做产品的都知道，我们代表不了用户，取巧的方法就是代表“似我者”，为“似我者”做好产品。所以，我为了改变世界，为“似我者”——“产品经理们”做一些事，是我的最优解决方案。坚定地走下去，因为杠杆效

应，几年就有了些成果，如果做20年会怎样？保持定位“-1~3岁的产品经理”，若干年后，我也许会用更多的时间去传播这个理念。

## 2010，江山不幸诗家幸

“江山不幸诗家幸”，又作“国家不幸诗家幸”：国家遭遇风霜、飘摇不定，诗人才会有素材，而且感情才会激昂亢奋。诗歌是激情的产物，如果一直是安定的生活，诗兴是会被磨浅的；必须是极度的愤怒、极端的情感，才会有极好的诗词。此谓：国家不幸诗家幸。

2010年3月就写了这篇，掂量了很久，还是说点很多人不希望我说的吧。也许是公司，也许是出版社，也许是我自己。希望我的真诚不会伤害任何人。

为什么现在有不少人知道我？因为我很能写。

为什么能写就有很多人知道？因为写的人少。

为什么写博客的产品经理少？有两个原因。

第一，没空写。

一流的产品经理一定总是忙于手头的产品，考虑规划、和各个部门沟通、做需求、跟进项目……哪有空写这些“乱七八糟”的，比如我仰慕&

同为80后的李明远、马占凯们，这还都只是辅佐式而不是Leader式的产品经理。真正的忙到没空写其实是一种能力。

第二，不能写。

一流的产品经理做的事情，往往很前瞻、很商业、很战略，一写出来就泄露商业机密了。回顾自己之前几年的工作，常常是做一些具体的需求、项目工作，都是“怎么做”的层面，写出来与同行探讨无伤大雅，所以没体会到。而我最近的多次“失败”反而让我有了深深的体会，“做不做”的层面上，只能噤声。

所以，二流的产品经理才经常写各种产品、业界的评论。有时候看他们写的分析，不能说是错误百出吧，至少也是管中窥豹。而三流的产品经理，才能有空写书。如果你觉得我已经很牛了，那不妨假设一下一流的产品经理能给世界带来多大的变化吧！这才是我“欣慰”的地方。

从2009年5月开始到2010年4月新书上市，我写的、画的任何PPT、Word、Visio、MindMap……最终都没能成为用户能用的产品，但我又有什么办法，我唯一能控制的产品就是《人人都是产品经理》这本书！而冥冥之中似有定数，我从2009年8月正式开始写书，每次当我感觉时间不够的时候，就总有“好消息”传来：

2009年7月，公司拆分，产品暂停发展……

2009年8、9、10、11月，产品方向一次又一次地调整……

2009年12月，产品团队解散，抽调进一个创新项目组……

2010年1、2月，新项目方向不断改变……

2010年3月，新项目组解散……

期间，我经历过和一群总监讨论方向，热火朝天；经历过晚上和同事被VP叫出去喝咖啡，然后调整打法；经历过周末大家去打高尔夫，结果变成批斗会；经历过有求于人，带着笔记本坐到别人旁边等他有空……但可惜的是，这期间我最想写的，反而是不方便写的，或者说只能写给自己看，不能把一些细节和大家分享。

就像我在《攻山头的故事》里说的：

一支看上去人很多的部队，实际上是10支集合在一起的游击队。进攻之前，领头的发现依然是没时间探路，没时间研究，心想干脆不探路了，老子当年做游击队的时候拼的就是RP（人品），于是召集所有兄弟开了个统一思想的会议，言明攻下这个山头的高尚动机与社会价值。然后，10个队长带着兄弟们高喊着“为了\*\*\*，冲啊”，从四面八方涌向山头，10支敢死队也许死了八九支，但只要有一两支冲上去，就胜利了。

而我的小分队，已经死了很多次。

这种打法，对公司，我认可，甚至要好于患得患失的打法；对个人，呵呵，就要看各人以何种心态面对了。我自己是越来越理解这种变化，真的挺好。原来做产品很开心，但那只是在已经攻下来的山头上种种菜，而到了组织敢派你去攻山头的时候，必然又是一番滋味。好在我多年前就悟到：我能做的就是，做好手头的事情，确保“就算这事儿对公司来说又黄了，我也要通过做事有所收获”。这种经历和心态，正好给了我更多的素材去思考、去记录、去整理，还有因为很少加班而带来的大量业余时间……

江山不幸诗家幸。

不时回顾自己过去的想法，很有意思，我心目中产品经理的成长有三个阶段：

产品帮人：新人，做任何产品都能学到很多，产品离开你换一个人没什么区别。

产品和人互相帮助：信仰自己在做的产品，尽心尽力辅佐产品，和产品一起成长。

人帮产品：有能力创造产品，这离我还很远。

书出版之前，我在PM的第一阶段。我觉得，每个人，一开始都想打一番“江山”，但因为各种原因，有些人无能为力地“被”做了诗家。所以，

现在我向别人做自我介绍的时候，可以说“我是《人人都是产品经理》的作者”。希望三年后我再做自我介绍的时候可以说“我是\_\_\_\_\_的产品经理”。所以，待我把这本书上市后差不多三个月左右的营销做完之后，希望自己可以进入产品经理的第二阶段。

这个填空题，我想了很久，现在只能给出比较模糊的答案：相对于软件，我更想做互联网；相对于2B（企业应用），我更想做2C（个人应用）；相对于后台，我更想做前台。走到第四年，我深知自己的软肋是没有一个成功案例，而最近说得太多，想得太多，看得太多，唯独做得不够。

继续写诗还是打江山？任何一种选择并没有好坏之分，并且也都能向着我的理想前进——“和同学们一起，用好产品改变世界”，而那个好产品是不是我做的，越来越不重要。只不过，我现在认为，认真地做个产品，是我的大目标分解后，最近相当长一段时间内要做的最重要的事情；否则我写的、我说的，自己都会不相信，后面的路会越走越窄。

2010年端午假期补记：

转岗到淘宝已经两个多月，回顾自己转岗前所写，现在产生了一些困惑。因为碰到了很多新问题，翻开自己的书，根本没有涉及，新的业务、新的团队、新的规则……我觉得很吃力，也许我是受了那本书所

累，让周围的人对我期望太高，连自己都高估了自己。说实话，我在想，正是因为工作仅仅三四年就写了一本书，所以我的实战经验会反而不如踏踏实实做了三四年产品的人！于是，我也越来越觉得那本书应该定位于“-1~1岁的产品经理”，而不是“-1~3岁”。更可怕的是，也许我已经不习惯去攻城拔寨，反而更乐于作为一个观察者去总结周围或成功或失败的经验，禁不住想说一句“KAO”……但我并不想就此放弃，总得再试几个月吧。如果走出来了，就照着原来给自己的规划继续下去；如果不成功，就理性地接受现实，用诗人的方式实现自己的理想。

压力是自己给的，想通以后，最大的风险，其实在公司，就是这样。所以，聚焦一点吧，闭关一段时间。

前两天，推掉了手头部分的业务，专注一点；

除了已经答应下来的分享，原则上不再接；

那本书的营销工作，差不多就这样，不再投入大精力了；

传说中的第二本书，是不存在的；

各种IM已经很少上线，各种网站也上得越来越少；

Google Reader里，尽量减少关注面，只看那些“有用的”；

IM、邮件抛过来的各种问题和咨询，我无能为力的，就不回了；给我简历的朋友&问我要人的公司，如果我发现很匹配，一定帮着牵下线，其他的就不一封封瞎给建议了；猎头的电话和邮件，最近也不再搭理，勿怪；博客，也放任一段时间吧，正好还有个世界杯.....

Over

呵呵，不得不承认，对于“做将军还是做诗人”的自问，我在2010年、2011年反复纠结，哪怕到现在都没彻底想清楚。只不过到了2012年，我豁达了很多：一是，将军和诗人未必矛盾，他们只是“产品”不同，但都是“产品经理”；二是，我发现可以在更大的时间跨度上，做一会儿“将军”，再做一会儿“诗人”，来回切换。

2011，人生得意须尽欢

每个人，生下来都想改变世界，只是后来，很多人忘记了。

随着“3个1工程”的深入，我渐渐发现了一个严重的问题——自己对改变某个实际的产品，兴趣已经越来越淡。

我想，这也是为什么我不愿意回答具体产品问题，或者不写业界评论的深层原因吧，杠杆太小，动力不足，况且，网上已经有很多人在做

这些事了，我就不掺和了。对这个事儿，我常说的表层原因，是对某个具体的问题，如果我不深入了解三个月以上，是给不出哪怕能说服自己的答案的。所以，对于具体的事情，我都直接说“不靠谱”，按概率，可以正确90%以上了，比天气预报都好很多。当然，如果需要一些理由，只要抛一堆问题过去即可（<http://iamsujie.com/4000/4020/>），基本上都能直接“干趴下”。

那如何让自己继续有动力工作？因为如果按照上述思路，天猫太小，淘宝太小，阿里集团太小，整个行业都太小……我现在之所以敢这么说出来，是因为已经彻底想清楚，工作只是实现理想的手段，这样想心态反而会更好。碰到困难，别的产品经理也许很纠结，但我就会觉得又有好案例了。当然公司也不必担心，我必须付出100%的努力去把问题解决，才能做成功案例。不然，一个没有成功案例的传道者是不够给力的。我很坚定，我想公司应该更放心才是，呵呵。

以上这段，是我2011年中的想法。

其实，2010年年初，我已经意识到产品经理各不相同，当时的想法，是在一线体验各种做产品的经历，然后再找出背后的规律加以总结，于是，从B2B来到了淘宝商城。做了半年后就发现，确实如我所想，不一样，而且太不一样了，这还都在阿里集团，如果加上其他大公司、创业公司等，就算仅仅在互联网行业，我一直在一线做下去，也不可能体验全部，虽然深度更深，但广度必有局限。

另一方面，我过去的模式——工作时间改变产品，业余时间改变产品经理，遇到了问题。大家也都知道B2C行业有多火爆，直接导致的结果是工作变忙，业余时间越来越少，而且在2011年中，我很幸运地成家了。矛盾，越来越突出。

“你是想改变一个产品，还是想改变一群产品经理？”这句话在我脑中萦绕日久。但是，B2C、淘宝商城发展得这么好，那么吸引人……毫不避讳地说，我纠结了很久。天平不停摇摆，让我难以全力投入工作。我知道是很多因素综合，让我最终做出了决定，但有一个一定很关键，那是一句平常的话“做事的动机很重要”。

所以，在2012年终于不再纠结，我离开淘宝商城，来到了阿里集团的产品大学，开始用工作时间做自己更想做的事情。有了这个平台，“我来改变产品经理”正式升级为“我们来改变产品经理”。

当时有很多反对的声音，我只能说，有得必有失。

回想将军与诗人的关系，事实已经表明，我有能力做诗人。最新的体会是，诗人和将军不完全矛盾，如果我们把产品大学也看作一个产品，我在淘金潮里做个“卖水人”，我是产品大学的产品经理，只是换了一个战场而已。并且基于我对市场的乐观判断，不管业界怎么变，对产品经理的需求都会越来越大。

我们说做事靠谱需要“能力+意愿”，现在看来，很多人来做产品经理的意愿问题不大了，接下来就是能力。所以，我们只做一件事：

帮助阿里的产品经理成长。它有一个副产品——提升阿里产品经理的影响力。将来，“阿里”二字也许会变，但“产品经理”四个字不会变。

产品经理，按郭德纲的话说就是——“门槛在门里”，好多人进了门，他们爽吗？悔吗？能怎么帮他们？是我想知道的。

作为产品经理，最重要的是有理想，希望你也能找到一个永远达不到的目标，可以奉献一生。没理想的人，都会渐渐沦为别人实现理想的工具，虽然这也没有对错，开心就好，但总觉得有点儿白来世间一趟。

最后，我想说的是，产品经理多为“愤青”。其实意义不大，我会不断提醒自己“减小关注面，增大影响面”，与其到处“喷”这喷“那”，不如做自己力所能及的事情去改变世界，通过自己的理想主义，让人相信理想主义也是一种生存方式，哪怕是在中国。

2012，淘宝十年产品事

于是，我越来越理想主义，讨厌和别人一样，相比做一些以几个月、几年为周期，不停换目标的产品，更想做一个能持续几十年的产品，这一段要说的，尽在第1章。

如果说《人人都是产品经理》是方法论，那《淘宝十年产品事》就是案例集。没想到，自己暂时用这种方式，拥有了很多“成功案例”。

好吧，故事到这里，暂时结束了。祝大家今晚好梦。

**本书由“[ePUBw.COM](#)”整理，[ePUBw.COM](#) 提供  
最新最全的优质电子书下载！！！**

## 致谢

这本书，缘起自己在开篇提到的初心，借力阿里集团的内部创新机制——赛马，得以孵化。所以，先感谢一下相关组织者：云雅、子柳、若柒。后期，我越来越看好赛马这种模式，于是“炒股炒成股东”，在2013年成为赛马组委会的负责人。

感谢赛马的评委们：丁典、富弼、瑛姑、烟客、谢缙、正明、赵雅蓉，是你们让我坚定了继续做下去的决心，也让我可以“狐假虎威”地忽悠了不少人一起参与。

感谢阿里集团法务、公关同学金高平、远山的支持：本书的内容，大家都知道很有价值，但是否适合公开，却是谁都把握不准的，在与你

们多次沟通的过程中，大家一起拿出了合适的审核方案，使得本书最终得以面世。

感谢主管的支持：洪武、鹰王，是你们的宽容与大度，让我有机会体会Google的模式——20%的时间、精力做自己喜欢做的事情，这样的大半年，才使得本书并没有占用我太多的私人时间。

重点感谢本书的内容贡献团队，排名不分先后：阿坚、领军、思函、无崖子、超凡、金萍、保义、舒雅、小马、浅雪、杨枫、奇灵、无名、天遥、哥珊、冰陵、书影、云柏、青峰、该汗、荆川、小敏、韵凝、方圆、桂南、涵虚、多隆、塔杨、帅牛、锋平、令狐冲、继光、智光、玉堂、张角、不凡、蜘蛛、陆伯、伯兰、莲舟、孔勇伟、吴策、一鹏、敖闰、荷花、小盘、本初、却宛、阿珂、倩兮、唐宋、俞军、根仙、无招、鬼谷、张阔、一灯、大神、方丈、声谷、释空、丁力、卜鹰，等等。这些同学，也许提供过一个产品发展脉络，也许接到过我的一个咨询电话，也许有一次当面沟通，也许编写过几篇文章，也许在某时某刻留下的一些资料帮到了我……没有你们，就没有本书。名单难免还有疏漏，因为本书里提到的一个个产品，背后都有几十人乃至数百人的贡献，如果一一列出，那就成了淘宝的员工名单了，呵呵。不过，还是要再次特别感谢“淘宝的产品经理”这个群体。

感谢试读的同事、朋友和前辈们。不少人推荐或点评了本书，其中有同事，有前淘宝人，有卖家，有合作伙伴，有媒体人，更有各种新老

朋友，名字就不一一列出了，大家可以看本书最前面几页的“宝贝评价”。就像淘宝商品的评价一样，后续我们会不断更新。

感谢电子工业出版社的几位编辑，特别是张春雨，有过《人人都是产品经理version1.1》的合作，这本书的出版过程非常顺畅。永远记得我们从一个小创意（书名中的“产”和“十”字组合投影，变形为“亲”字，体现“淘宝感”）。这里要特别感谢一下提供创意的张露同学，她自称是一个“-1岁的产品经理”，当然我不会告诉你们她还自称是一枚“宅女”加“腐女”），如何一步步讨论出本书的封面，对淘宝元素的融入，对封底勒口书签的优化……其中的故事我在[iamsujie.com](http://iamsujie.com)上再与大家分享。

最后，要感谢几位亲人，你们始终是最重要的。感谢父母，本书的写作过程，时间上和小家的装修工程撞车了，是你们的帮忙，才使得我能够兼顾。感谢特别试读嘉宾，也是家里的领导：支付宝产品经理花钿，你的各种理解和支持，让我可以自己喜欢的方式工作和生活。